

JOHAN BOUGLET

LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Diagnostic stratégique
Stratégies business
Stratégies corporate
Mise en œuvre de ces stratégies

3e ÉDITION

À JOUR DES NOUVELLES STRATÉGIES
ISSUES DE LA CRISE ÉCONOMIQUE



JOHAN BOUGLET

Ancien élève de l'ENS Cachan, agrégé d'économie-gestion et docteur en sciences de gestion de l'Université Paris Dauphine.

Il est Maître de conférences à l'Université Paris Est Créteil Val-de-Marne, où il enseigne la stratégie d'entreprise. Il est l'auteur de nombreux travaux dans le domaine de la stratégie.



33 rue du Mail 75081 Paris cedex 02
ISBN 978 - 2 - 297 - 03286 - 5
ISSN 1288-8184



JOHAN BOUGLET

LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Diagnostic stratégique
Stratégies business
Stratégies corporate
Mise en œuvre de ces stratégies

3e ÉDITION



lextenso éditions



LA COLLECTION TRAITE DE :

- **La comptabilité :** Comptabilité générale – Comptabilité de gestion – Comptabilité des sociétés
- **L'analyse financière**
- **La fiscalité**
- **Le droit :** Introduction au droit – Droit des sociétés – Droit commercial et des affaires – Droit social – Institutions de la France – Institutions de l'Union européenne
- **L'économie**
- **Le marketing**
- **Les relations humaines**

Catalogue général adressé gratuitement
sur simple demande :

Gualino éditeur
Tél. 01 56 54 16 00
Fax : 01 56 54 16 49
e-mail : gualino@lextenso-editions.

Sommaire

Partie 2
Les stratégies business

Partie 4
Le déploiement des stratégies

Présentation de la stratégie

CHAPITRE 1

La stratégie d'entreprise trouve ses racines dans l'art de la guerre. Il s'agit notamment, dans un cas comme dans l'autre, d'atteindre les objectifs stratégiques. La stratégie d'entreprise est aujourd'hui devenue une discipline à part entière, organisée selon une logique particulière, avec des enjeux qui lui sont propres.

1 Les origines de la discipline

La stratégie d'entreprise est apparue au cours des années 1960. Mais son origine, plus ancienne, vient du domaine militaire. Étymologiquement, *stratos* signifie en grec « foule », « armée », d'où dérivent *stratègos* « chef d'armée », et *stratègia* « commandement d'une armée ».

Tarondeau[1] souligne les liens entre stratégie d'entreprise et stratégie militaire : « De Sun Tzu à nos jours, sur plus de deux millénaires, les principes de la stratégie militaire ont été élaborés progressivement [...]. L'action [d'une entreprise] est inspirée par la poursuite d'intérêts supérieurs baptisés "objectifs stratégiques" mais que les militaires qualifieraient de politiques. Les décisions stratégiques portent sur le choix de domaines d'activités et sur la nature et l'intensité de cet engagement. En langage militaire, on dirait qu'il s'agit du choix de l'adversaire et des alliés, du lieu et du moment du combat, de la nature et de l'importance des moyens à engager. Le processus d'analyse stratégique consiste à identifier, évaluer et comparer ses forces et faiblesses par rapport à celles des adversaires ; à analyser les évolutions probables de l'environnement pour y déceler des conditions propices ou défavorables à l'action. On compte et on ausculte ses divisions, on espionne l'adversaire, et on attend que les vents, les augures ou le terrain soient propices à l'assaut. La victoire devrait récompenser celui qui maîtrise le mieux la mise en application des principes de la guerre ».

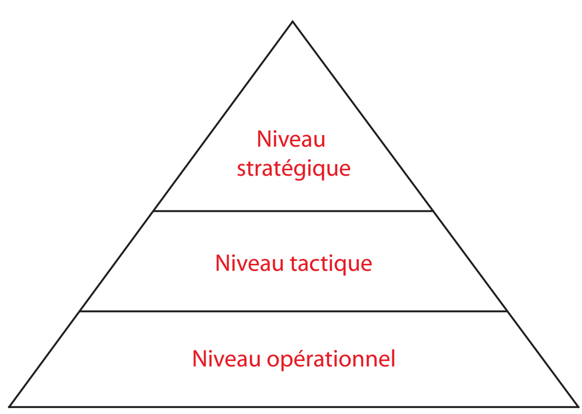
Aujourd'hui, la stratégie d'entreprise s'est imposée comme une discipline à part entière, mais la métaphore militaire reste souvent utile, notamment pour appréhender les rapports concurrentiels souvent très intenses entre les entreprises.

1. Tarondeau, « Les Stratégies Fondées sur les Savoirs », *L'Art de la Stratégie, Les Échos*, 21/04/2000.

2 Les objectifs stratégiques

Toute organisation, quelle que soit sa nature (entreprise, association...) ou sa taille, poursuit un ensemble d'objectifs. Le schéma suivant, que l'on doit à Ansoff[2], montre que l'on peut distinguer trois niveaux dans l'entreprise : stratégique, tactique et opérationnel.





Ansoff distingue ces trois niveaux pour montrer qu'il existe différents types de décisions (stratégiques, tactiques et opérationnelles). Il est possible de reprendre cette distinction pour décrire les différents types d'objectifs :

– les ***objectifs stratégiques*** engagent l'organisation sur le long terme et sont susceptibles d'influencer durablement la performance. Il s'agit par exemple de maintenir une position de leader, de mener une politique d'acquisitions, ou encore de s'implanter sur de nouveaux marchés. Les objectifs stratégiques définissent donc les grandes orientations de l'organisation et relèvent de la direction générale. L'encadré suivant donne certains objectifs stratégiques que s'est fixé le groupe Areva ;

– les ***objectifs tactiques*** concernent l'encadrement et visent des effets sur le moyen terme (exemple : atteindre un positionnement particulier sur les nouveaux marchés visés, ce qui relève de la direction commerciale) ;

2. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill Education, 1965.

– les ***objectifs opérationnels*** concernent quant à eux le court terme et permettent l'application des grandes orientations. Alors que les objectifs stratégiques relèvent de la direction générale, les objectifs opérationnels sont l'affaire des directions opérationnelles (financière, commerciale, des ressources humaines...). Dans l'exemple du groupe Areva, chaque direction doit ainsi respecter des plans de progrès, comportant des objectifs (opérationnels) en termes environnementaux et sociaux : proposer des formations à l'écologie, organiser des cercles de réflexion réunissant les collaborateurs... Ces objectifs opérationnels permettent d'atteindre l'objectif stratégique n° 6 (« *Faire du développement durable la valeur centrale du groupe, clé de son excellence opérationnelle* »).

Les objectifs stratégiques d'Areva[3]
1. Capitaliser sur son expérience et ses savoir-faire pour garantir un développement de ses activités dans le respect le plus strict des conditions de sûreté, de sécurité et de prévention des risques. 2. Consolider son positionnement d'acteur de référence dans les solutions de production d'énergie sans CO_2 et d'acheminement de l'électricité. 3. Apporter des solutions innovantes pour répondre aux enjeux des électriciens, en valorisant l'expertise du groupe, notamment à travers sa gamme intégrée de produits et services. 4. Renforcer sa présence internationale en Europe, Amérique du Nord et Asie. 5. Maintenir son leadership par le renouvellement des compétences et le développement de nouvelles technologies. 6. Faire du développement durable la valeur centrale du groupe, clé de son excellence opérationnelle.

La stratégie considère uniquement les objectifs stratégiques et vise à les atteindre. Elle se définit alors comme **« *l'ensemble des décisions prises par la direction générale pour atteindre ses objectifs à long terme* ».**

Pour saisir la notion de stratégie dans toute sa complexité, il est nécessaire de se pencher sur le rôle crucial joué par la variable humaine dans la définition des objectifs à atteindre. L'étude des parties prenantes est à cet égard riche d'enseignements.

3 L'étude des parties prenantes

Les objectifs que vise à atteindre la stratégie sont nécessairement définis par des individus. Et préalablement à la construction de la stratégie de l'entreprise il peut exister des stratégies d'acteurs. Cela signifie que chaque partie prenante cherche à faire valoir ses propres intérêts.

3. Source : site d'Areva (*http://www.areva.com/servlet/finance/strategyorganization/strategy-fr.html*).

Les ***parties prenantes*** (ou *stakeholders*) sont des acteurs qui, seuls ou en groupe, peuvent affecter ou être affectés par l'activité de l'entreprise[4]. Il peut s'agir des salariés, des clients, des fournisseurs, de l'État, des actionnaires, ou encore d'associations. Il n'existe bien sûr pas de liste exhaustive des parties prenantes, et il revient à chaque entreprise de lister celles qui la concernent.
Pour identifier les parties prenantes, il est utile de recourir à une typologie. Plusieurs classifications de parties prenantes existent. En effet, elles peuvent être respectivement :

– ***internes*** (exemple : les salariés) ou ***externes*** (exemple : les clients) ;
– ***alliées*** (exemple : certains fournisseurs) ou ***ennemies*** (exemple : les concurrents) ;
– ***primaires*** ou ***secondaires*** (voir le schéma ci-dessous).

On peut définir une ***partie prenante primaire*** comme un individu ou un groupe dont la participation continue est nécessaire à la survie de l'entreprise. De son côté, une ***partie prenante secondaire*** est un individu ou un groupe qui affecte ou qui est affecté par l'activité de l'entreprise mais qui n'est pas essentiel pour sa survie.

Les parties prenantes primaires et secondaires

Chaque partie prenante poursuit ses propres objectifs. Par exemple, les salariés attendent une sécurité de l'emploi, les actionnaires visent une rentabilité financière, et les clients ont pour but de recevoir des produits sans aucun défaut. Il existe alors, au sein d'une entreprise, autant de buts que de parties prenantes[5].

Richard Cyert et James March[6] parlent à cet égard de « sous-coalitions », qui sont en conflit les unes avec les autres, chacune cherchant à faire primer ses objectifs sur ceux des autres. ***Cela***

4. Cette définition est celle de Freeman : « *Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives* ». Voir Freeman, *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, 1984.
5. Sans compter qu'une même partie prenante peut posséder plusieurs buts.
6. Cyert et March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, 1963.

signifie que ce ne sont pas les objectifs de la firme qui sont poursuivis, mais ceux des sous-coalitions les plus influentes. Cela remet donc en question l'hypothèse traditionnelle consistant à assimiler les buts d'une organisation à ceux de son dirigeant. Il apparaît ici que les buts poursuivis sont ceux de la sous-coalition dominante.

Dès lors, toute décision stratégique peut s'interpréter comme un compromis résultant de négociations entre sous-coalitions. En cela, les jeux politiques influencent le processus de prise de décision. Par exemple, les grèves sont un moyen dont dispose la sous-coalition des employés pour faire valoir ses intérêts dans les décisions.

Ces dernières années, les actionnaires ont été mis au centre des préoccupations (coalition dominante). Le pouvoir dont ils disposent *via* les marchés financiers a créé le sentiment que les entreprises devaient être gérées principalement dans leur intérêt. La gouvernance d'entreprise (voir l'encadré ci-dessous) met ainsi en œuvre un ensemble de moyens permettant de sauvegarder les intérêts des actionnaires.

La gouvernance d'entreprise

La théorie de l'agence[7] montre qu'il peut exister une divergence d'intérêts entre actionnaires et managers. Les dirigeants bénéficient en effet d'une asymétrie informationnelle qui leur permet de « manipuler » les informations qu'ils transmettent aux actionnaires, s'émancipant ainsi des contrôles qui pèsent sur eux. Par exemple, les dirigeants peuvent avoir tendance à s'attribuer les bonnes performances de l'entreprise qui résultent de la définition et la mise en œuvre d'une bonne stratégie ou d'une gestion des ressources humaines efficace. À l'inverse, les mauvaises performances peuvent être mises sur le compte du manque de chance ou de l'environnement externe. Cette situation informationnelle privilégiée, qu'elle soit financière, juridique ou technique, permet au dirigeant de maximiser sa propre fonction d'utilité au détriment de celle des actionnaires (qui est de maximiser la valeur actionnariale).

À côté de ces asymétries informationnelles, le dirigeant peut être tenté de conduire la stratégie de l'entreprise en fonction de son propre intérêt. D'une part, ***en initiant des politiques de croissance***, car la rémunération du dirigeant est très souvent liée à la taille de l'entreprise. Mais toute opération de croissance ne se traduit pas nécessairement par une création de valeur pour l'actionnaire. D'autre part, ***en recherchant la diversification***, qui permet au dirigeant de répartir son propre risque. Mais si la diversification ne s'accompagne pas de synergies, il y a destruction de valeur pour l'actionnaire[8]. Enfin, ***la réalisation par le dirigeant d'investissements spécifiques*** (« enracinement ») peut rendre coûteux son remplacement par un autre dirigeant.

7. Jensen et Meckling, « Theory of the Firm : Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, 1976.
8. Voir l'encadré « La préférence des marchés financiers pour les stratégies de recentrage » p. 156.

Au total, le système de gouvernance d'entreprise consiste à mettre en place des mécanismes internes et externes capables de discipliner, contrôler et inciter les dirigeants afin de réduire cette divergence d'intérêt potentielle entre actionnaires et managers non-propriétaires. C'est dans cet esprit que plusieurs rapports ont établi des règles de bonne conduite pour les sociétés cotées (notamment, en France, sont parus les rapports Viénot I en 1995, Viénot II en 1999, Bouton en 2002 et rapport de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants en 2012). De même, la législation récente régissant la vie des affaires précise les règles de gouvernance (aux États-Unis : loi Sarbanes-Oxley de 2002 ; en France : loi sur les nouvelles régulations économiques en 2001, loi de sécurité financière en 2003, loi Breton de 2005...). Malgré la multiplicité des cadres légaux nationaux, on constate que ces règles de gouvernance visent à reconfigurer les relations actionnaires-dirigeants dans un objectif exclusif de création de valeur actionnariale. Tous convergent vers une volonté de réduire l'asymétrie informationnelle et les conflits d'intérêt dans le cadre du modèle d'agence.

L'étude des parties prenantes aide donc à prendre du recul par rapport à la notion de stratégie. ***Elle permet notamment de comprendre que la stratégie dépend de ce que les individus attendent de l'entreprise et de leur capacité à influencer ses objectifs*.**

Quels que soient les objectifs poursuivis, la démarche stratégique s'articule en quatre temps.

4 Les quatre temps de la stratégie

Le schéma ci-dessous montre comment s'organise la démarche stratégique. Les quatre temps recensés ici sont imbriqués chronologiquement.

Temps 1 : Le diagnostic

Quelle sont les menaces et opportunités de l'environnement ?
Quelles sont les forces et les faiblesses de l'entreprise ?



Temps 2 : Les stratégies au niveau de chaque activité

Quels sont les différents secteurs sur lesquels l'entreprise est présente ?
Quels avantages va-t-on mettre en avant sur chacun d'eux ?



Temps 3 : La stratégie au niveau de l'entreprise

Quelles complémentarités va-t-on rechercher entre les différentes activités ?



Temps 4 : Le déploiement des stratégies

Va-t-on mettre en œuvre les stratégies seul ou à plusieurs ?
La croissance va-t-elle se faire par rachat d'entreprises ou par développement interne ?

Le ***temps 1*** est une analyse de la situation interne de l'entreprise et des caractéristiques de l'environnement. En bref, il s'agit de faire un diagnostic de la situation. Cela paraît logique de commencer par cette étape : avant de déterminer ce que l'entreprise souhaite faire dans le futur, il est nécessaire de savoir ce qu'elle sait faire aujourd'hui et quelles sont les tendances des marchés.

Le ***temps 2*** consiste à choisir la manière dont l'entreprise va créer un avantage face aux concurrents pour chacune de ses activités. Pour cela elle mobilise les informations collectées lors du temps 1 (données sur les concurrents, sur l'évolution de la demande...).

Le ***temps 3*** a pour but d'articuler les différentes activités de l'entreprise, recensées dans le temps 2, au sein d'un tout cohérent. C'est à ce niveau que les synergies[9] vont être mises en évidence.

Le ***temps 4*** finalise la réflexion stratégique. Une fois les grands axes définis (temps 2 et 3), cette étape correspond à la concrétisation de la stratégie. À ce niveau, l'entreprise peut se développer seule, former des alliances, recourir à la sous-traitance...

9. On parle de synergie lorsque la performance générée globalement par plusieurs activités est supérieure à la somme des performances qui aurait résulté de l'exploitation isolée de chacune de ces activités. Elle se résume par la formule « 1 + 1 = 3 ».

Le schéma suivant reprend ces différentes étapes à travers l'exemple de l'entreprise Décathlon :

La stratégie de Décathlon

Diagnostic interne

Forces :
– couverture quasiment complète du marché en France ;
– marques propres.

Faiblesses :
– image de discounter ;
– implantation avant tout française.

Diagnostic externe

Opportunités :
– marché du sport en croissance ;
– distribution très concentrée (protège ceux qui sont déjà implantés).

Menaces :
– entrée des grandes chaînes de distribution sur ce marché ;
– la croissance du « zapping sportif » diminuant le budget alloué à chaque sport.

↓

Activités :
– production d'articles de sport ;
– distribution d'articles de sport.

Stratégie sur chacune des activités :
Production : domination par les coûts
Distribution : domination par les coûts

↓

Complémentarités entre activités

L'activité de distribution permet de recueillir des informations sur les attentes des consommateurs vis-à-vis des articles de sport. ⇄ Produire des articles de sport permet de sécuriser les approvisionnements des magasins de distribution.

↓

Mise en œuvre
– Développement de produits et de marchés seul (sans allié).
– Croissance avant tout par développement interne (plus que par rachat de structures déjà existantes).

À travers cet exemple, il apparaît que la stratégie doit être adaptée à son environnement pour y apporter des réponses spécifiques. Or de nouvelles tendances émergent dans l'environnement d'aujourd'hui, et doivent être intégrées à la réflexion stratégique.

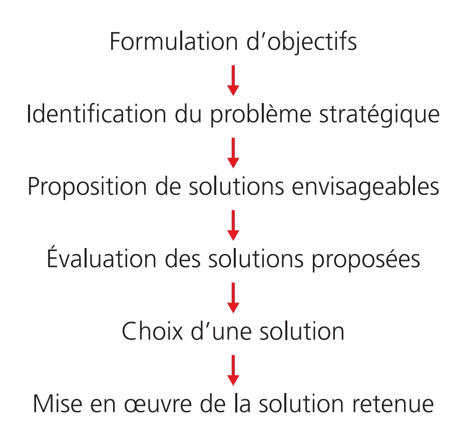
5 Les enjeux contemporains

Les deux enjeux majeurs d'aujourd'hui semblent être, d'une part, de savoir prendre des décisions émergentes et, d'autre part, d'arriver à comprendre les tendances de demain.

A – Savoir prendre des décisions émergentes

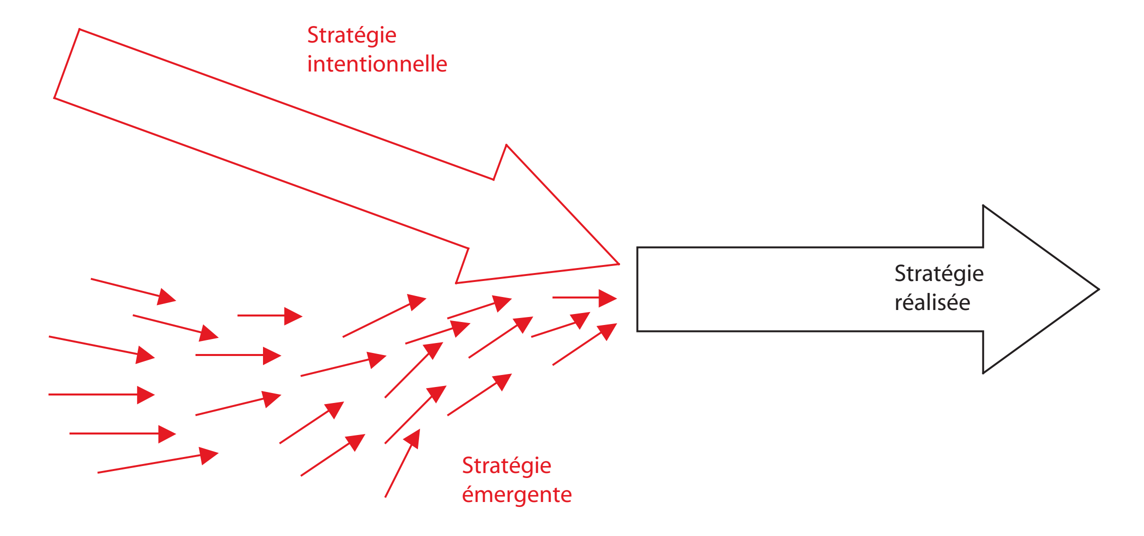
Traditionnellement, on considérait que les entreprises élaboraient rationnellement leurs décisions. La « planification » désigne ainsi l'élaboration de la stratégie grâce à des procédures systématisées. Le schéma ci-dessous reproduit les étapes de la planification stratégique :

La planification stratégique



De nombreuses recherches montrent toutefois que les décisions stratégiques ne sont pas, pour la plupart, prises selon ce schéma. Elles sont en effet avant tout ***émergentes***, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas le résultat de plans volontairement élaborés, mais le produit d'une succession de décisions ponctuelles. Pour que la série de décisions ponctuelles mène aux objectifs de l'entreprise, il est tout de même nécessaire que toutes ces décisions se réfèrent à une même vision d'entreprise.

Stratégie intentionnelle et stratégie émergente[10]



Plus précisément, on dit d'une décision qu'elle est « émergente » lorsque :

– les décideurs n'ont qu'une vision très générale de l'organisation dans le long terme. Ils tentent de s'y conformer en s'y référant par une série d'évolutions incrémentales ;
– l'environnement étant imprévisible, les décideurs s'adaptent à ce dernier au fur et à mesure que les changements surviennent, toujours de manière incrémentale.

En résumé, l'entreprise avance à tâtons : elle sait où elle veut se rendre mais ne connaît pas encore précisément le chemin.

Si les entreprises prennent aujourd'hui davantage de décisions émergentes, c'est parce que la planification connaît des limites[11] :

– planifier les décisions dans les grandes entreprises se révèle rapidement complexe, en raison du nombre très élevé de variables (et de leurs interactions) à prendre en compte ;
– cette complexité peut nuire à la compréhension de la décision par les différents acteurs ;
– une planification élaborée loin du centre opérationnel risque d'être d'autant plus mal acceptée que les collaborateurs sont éloignés du sommet stratégique ;
– planifier rigidifie les comportements, et peut nuire à l'adaptation de l'organisation à son environnement.

10. D'après Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, *Safari en Pays Stratégie*, Village Mondial, 1999.
11. Mintzberg, *Grandeur et Décadence de la Planification Stratégique*, Dunod, 1994.

À l'inverse, prendre des décisions émergentes permet de changer de posture vis-à-vis de l'incertitude et ainsi :

– de ne pas commettre d'erreur de prévision ;
– de ne pas brider l'imagination. En effet, ne pas donner d'objectifs trop précis permet de susciter chez les collaborateurs la recherche d'opportunités originales ;
– de mieux faire accepter les changements par les membres de l'organisation (une évolution incrémentale étant souvent mieux vécue qu'une évolution radicale).

Au total, l'environnement d'aujourd'hui étant très incertain (par exemple, qui s'attendait à l'ampleur de la crise financière et économique mondiale), ***savoir définir une stratégie de manière émergente conditionne la réussite d'une entreprise***.

À NOTER • Cela ne signifie pas que la planification doit disparaître, car elle présente bien des avantages (notamment, il s'agit d'une grille de lecture structurée qui constitue une aide à la réflexion). Tout l'enjeu est de fournir une représentation des objectifs que souhaite atteindre l'organisation à moyen et long terme grâce à la planification, puis d'adapter la stratégie aux turbulences de l'environnement à chaque instant.

B – Tenter de comprendre les tendances de demain

Si l'environnement est incertain, on peut quand même essayer de réduire l'incertitude en cherchant à comprendre ses grandes tendances. C'est l'objectif que se fixent de nombreuses études prospectives. Les assises de l'entrepreneuriat[12] estiment ainsi que l'environnement dans lequel les entreprises vont évoluer à l'horizon 2020 sera notamment influencé par des tendances fortes.

Les défis stratégiques

Diffusion du numérique
Management interculturel
TIC et innovation
Les défis stratégiques contemporains
Spécialisations géographiques
Rareté des matières premières
Evolutions sociales
Nouvelles infrastructures

12. Groupes de travail mis en place par le ministère du Redressement Productif.

Ces tendances, sont plus précisément :

– la ***diffusion du numérique*** à toutes les étapes des processus de production et de distribution (importance croissante de la logistique et du e-commerce ainsi que du B2B) et l'externalisation accrue des activités de services ;
– les ***effets des TIC sur l'innovation*** (innovation ouverte, importance des réseaux techniques, commerciaux, sociaux, innovation venant des utilisateurs), ***les comportements des salariés*** (générations Y et Z, activités simultanées, découplage partiel entre lieu de travail et activités de travail, pluri-employabilité, télétravail, formation tout au long de la vie et auto-formation…), et ***le marketing*** (e-réputation, impact des réseaux sociaux) ;
– ***la rareté de l'énergie et des matières premières*** dans un contexte de développement durable ;
– de ***nouvelles infrastructures*** urbaines et de transport ;
– des ***évolutions sociales*** (vieillissement notamment) et ***culturelles***, d'attentes au regard de la responsabilité sociale et environnementale ;
– la poursuite de la montée en puissance des pays émergents, et les évolutions au sein de la zone euro, conduisant l'une et l'autre à des ***spécialisations géographiques*** et par métiers ;
– dans la mesure où la croissance viendra pour une part plus grande qu'auparavant de pays hors UE, le ***management interculturel*** et la maîtrise de nouvelles langues auront un rôle accru.

Ces nouvelles tendances dessinent les contours de ce qu'on appelle dorénavant la troisième révolution industrielle, porteuse de nombreux effets sur les entreprises et les modes de vie des salariés. Cette révolution porte notamment sur :

– la création de nouveaux produits ;
– l'évolution des processus de conception, de production, de distribution, à toutes les étapes de la chaîne logistique ;
– la transformation des modes d'organisation, de fonctionnement et de management des entreprises ;
– l'évolution des moyens de communication et de promotion des entreprises ;
– la modification du rythme et des conditions d'apparition des innovations dans l'entreprise.

Elle soumettra également de manière croissante les entreprises à de nombreux défis transversaux tels que la sécurité informatique, la sécurité des consommateurs ou encore la bioéthique.

Dans ce contexte, il est utile de réfléchir aux leviers d'action qui permettront aux entreprises de s'adapter aux changements. Ces évolutions sont déjà en cours : développement de nouvelles formes d'organisation du travail, construction d'une cohésion sociale d'entreprise…

PARTIE 1

Le diagnostic stratégique

La démarche du diagnostic stratégique

Chapitre 2

Après avoir décrit la logique d'ensemble du diagnostic stratégique, nous en exposerons une notion centrale : le découpage stratégique.

1 La logique d'ensemble du diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique est né des travaux menés par les universitaires américains de Harvard dans les années 1960. C'est toujours ce modèle qui est utilisé aujourd'hui, même s'il a connu quelques aménagements. Dans l'esprit de ses concepteurs, le diagnostic stratégique consiste à identifier :

– les opportunités et les menaces de l'environnement (c'est le ***diagnostic externe***) ;
– les forces et les faiblesses de l'entreprise (c'est le ***diagnostic interne***).

Une même entreprise peut intervenir sur différents secteurs. Par exemple, LVMH est présent sur cinq domaines : vins et spiritueux, mode et maroquinerie, parfums et cosmétique, montres et joaillerie, distribution sélective[1]. On dira que cette firme possède cinq ***DAS*** (***domaine d'activité stratégique***).

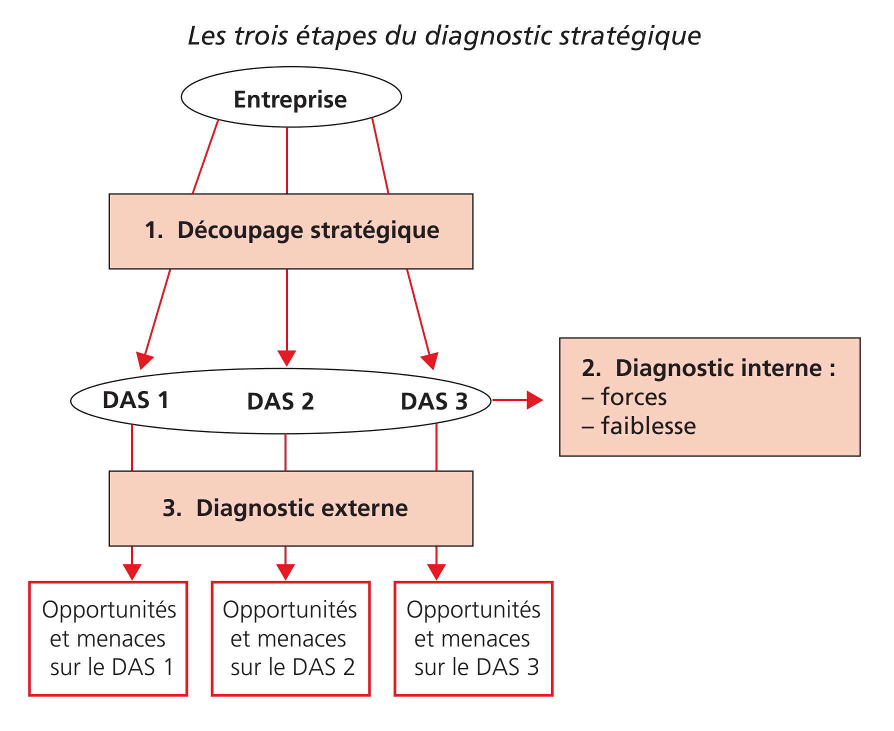
Les forces et les faiblesses sont constitutives de l'entreprise. Elles se répercutent sur chacune de ses activités. Le diagnostic des forces et des faiblesses peut donc être mené pour l'entreprise dans son ensemble, même si l'impact d'une force ou d'une faiblesse peut varier d'un DAS à l'autre.

En revanche, les opportunités et les menaces ne sont pas toujours les mêmes pour toutes les activités. C'est pourquoi le diagnostic des opportunités et des menaces doit se faire aussi activité par activité. Il nécessite alors de mener un découpage stratégique au préalable.

1. D'autres activités, marginales, ne sont pas prises en compte ici (Groupe les Échos, Cheval Blanc, La Samaritaine…).

Au total, le diagnostic stratégique se fait donc en trois étapes :

Les trois étapes du diagnostic stratégique



La première étape est donc celle du découpage stratégique. Elle permet de recenser les différentes activités de l'entreprise.

2 Le découpage stratégique

Le découpage stratégique, nous l'avons vu, est indispensable pour mener un diagnostic stratégique efficace. À cette fin, les théoriciens ont élaboré la notion de DAS. En pratique, le découpage reste cependant parfois délicat à réaliser.

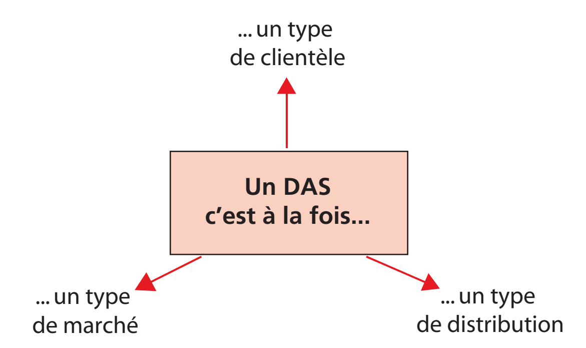
A – La notion de DAS : une vision théorique

Le découpage stratégique consiste à identifier des sous-ensembles homogènes dans l'activité globale de l'entreprise. Ces sous-ensembles, on l'a dit, portent le nom de DAS (***Domaine d'Activité Stratégique***), ou encore de SBU (***Strategic Business Unit***).

Une même entreprise peut comporter un seul DAS, ce qui est toutefois une situation plutôt rare. Les grandes firmes multinationales peuvent posséder jusqu'à plusieurs milliers de DAS. Mais, en réalité, la majorité des entreprises se situe entre ces deux extrêmes.

Identifier plusieurs DAS permet de mener un diagnostic externe différent pour chacun d'eux. En effet, ils sont confrontés à des environnements différents. C'est pourquoi la séparation doit se faire selon des critères permettant de différencier les conditions concurrentielles des différentes activités. Les critères habituellement retenus sont au nombre de trois, comme le montre le schéma ci-dessous.

Les trois critères constitutifs d'un DAS



En effet, selon le secteur auquel les clients appartiennent, ces derniers n'ont pas les mêmes attentes ou les mêmes habitudes de négociation. De même, les logiques de marché ne sont par exemple pas les mêmes selon que l'activité se situe au niveau national ou mondial. Enfin, les réseaux de distribution ont une importance dans la manière d'exercer l'activité.

En théorie, un DAS peut donc se définir par un type particulier de clientèle, un marché pertinent déterminé, et un réseau de distribution spécifique. Si deux activités ont deux critères en commun, mais qu'elles diffèrent sur le troisième (par exemple l'une est distribuée *via* des magasins physiques et l'autre par internet), on est alors en présence de deux DAS distincts. En pratique, on verra que ces critères sont difficiles à identifier clairement.

Le diagnostic de chaque DAS doit déboucher sur l'identification des ***facteurs clés de succès*** (FCS). Là réside l'intérêt de distinguer différents DAS, car les conditions de réussite ne sont pas les mêmes sur chacun d'eux. Plus précisément, les FCS sont les éléments qu'une entreprise doit absolument posséder pour être présente sur le DAS visé[2]. Comme chaque DAS est confronté à un environnement différent, il est nécessaire de connaître les FCS pour chacun d'eux.

À NOTER • L'identification des FCS peut se faire grâce à l'analyse des 5 forces de Porter[3].

2. Les FCS sont donc des conditions nécessaires mais non suffisantes. Si l'entreprise ne les possède pas, elle a toutes les chances d'échouer sur le DAS. Mais ce n'est pas parce qu'elle les détient qu'elle va parvenir à s'imposer. Il lui faut également, pour y parvenir, posséder un avantage concurrentiel.
3. Voir le modèle dans la partie relative au diagnostic externe.

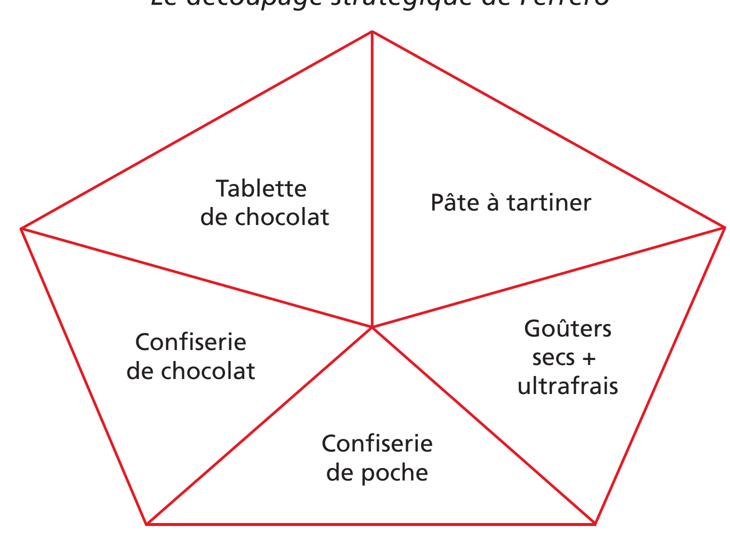
Par exemple, une étude[4] a été menée pour recenser les FCS du secteur de la banque de détail en Europe. Elle identifie quatre points indispensables à maîtriser :
– la proximité des agences ;
– la flexibilité des agences ;
– l'utilisation accrue d'internet ;
– la mutualisation à grande échelle du back-office pour réduire les coûts.

Un établissement présentant ces quatre caractéristiques possède donc le minimum requis pour prétendre exercer l'activité de banque de détail. Pour autant, si elle veut s'imposer, elle devra apporter des éléments qui feront la différence. Ainsi, pour se différencier, BNP Paribas mise sur « le niveau très élevé de compétences techniques de ses collaborateurs ainsi que sur leur grande capacité d'initiative »[5].

B – Le découpage stratégique en pratique

Pour les besoins de l'analyse, l'entreprise est donc (virtuellement) découpée en sous-ensembles (DAS). Le schéma ci-dessous présente l'exemple du groupe Ferrero découpé en 5 DAS.

Le découpage stratégique de Ferrero

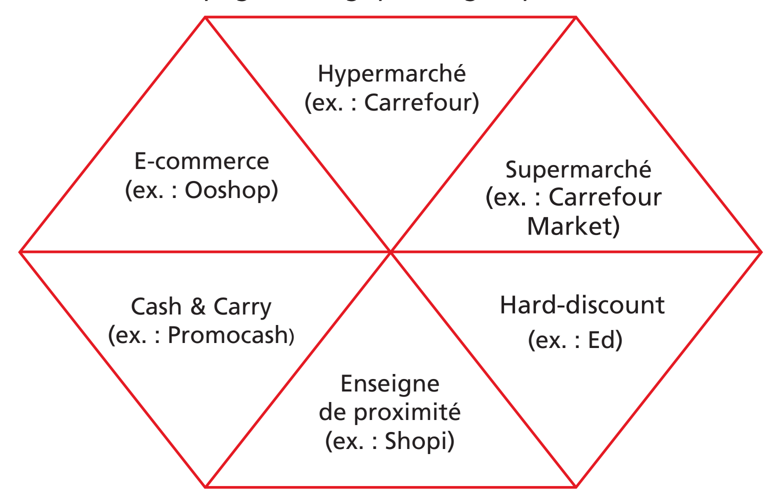


En pratique, mener un découpage stratégique est périlleux pour au moins deux raisons :
– ***première raison*** : il est en partie subjectif. Pour une même entreprise, différents découpages sont souvent possibles. De plus, le découpage peut se faire de manière plus ou moins précise.

4. Il s'agit de l'étude intitulée « La banque de détail en Europe : les secrets d'un succès », par Christophe Angoulvant, associé chez Roland Berger Strategy Consultants. Cette étude est plus largement commentée par le journal *Les Échos* du 09/04/2008.
5. Source : site de BNP Paribas (*http://banqueprivee.bnpparibas.com/france/index.htm*).

Ainsi, il est nécessaire d'introduire un jugement pour différencier certains types de distribution. Il paraît par exemple clair que la distribution en grande surface est différente de celle au détail. Mais faut-il séparer la distribution en supermarchés de celle en hypermarchés (sont-elles à ce point différentes) ? Ainsi, dans l'exemple du groupe Carrefour (schéma ci-après), le découpage reposant sur la taille des magasins est subjectif (la distinction supermarchés/hypermarchés est retenue) ;

Le découpage stratégique du groupe Carrefour



– *deuxième raison* : le découpage stratégique est souvent confondu avec la segmentation marketing. Les deux sont en réalité très différents : le découpage stratégique renvoie à l'activité de l'entreprise, là où la segmentation marketing traite de la demande qui lui est adressée. Certes, la clientèle apparaît dans les deux, mais le niveau de précision est beaucoup plus poussé dans le cas de la segmentation marketing. De plus, le niveau de précision très poussé d'une segmentation marketing limite son intérêt dans le cadre d'une analyse stratégique. Le tableau ci-après revient sur les différences entre les deux types de découpage.

Segmentation stratégique	Segmentation marketing
Renvoie aux activités de l'entreprise considérées dans leur ensemble.	Concerne une activité de l'entreprise.
Vise un découpage en groupes homogènes de clientèle, de marché et de type de distribution.	Vise un découpage de la clientèle en groupes d'individus ayant un même comportement d'achat.
Vise l'identification des opportunités de développement ou des menaces exigeant parfois l'abandon.	Vise l'adaptation des produits et services à la demande.
Se situe dans le long terme.	Se situe dans le court terme.

Une fois le découpage stratégique réalisé, il est possible de rentrer dans le diagnostic stratégique proprement dit. Ce dernier débute le plus souvent par l'aspect externe avant de considérer l'interne.

Le diagnostic stratégique externe

CHAPITRE 3

Le diagnostic stratégique externe se fait pour chaque DAS. Autrement dit, dans le cas de Ferrero, il serait nécessaire de mener cinq diagnostics externes différents[1].

De nombreux outils permettent de réaliser le diagnostic stratégique externe. Avant de les présenter, précisons qu'ils constituent une aide précieuse pour le dirigeant, mais qu'ils ne peuvent en aucun cas se substituer au jugement humain. Ces outils permettent certes de gagner du temps, ou encore de traiter efficacement l'information, mais il n'existe pas de « recette miracle » en stratégie et c'est ***la qualité du stratège qui fonde la pertinence d'une stratégie***.

Le diagnostic stratégique externe se fait sur quatre éléments pour chaque DAS :
– la demande ;
– l'offre ;
– l'intensité concurrentielle ;
– les groupes stratégiques.

Pour chacun d'eux, un examen de la situation générale de l'environnement permet de compléter le diagnostic. Dans ce cadre, deux évolutions majeures de l'environnement doivent notamment être prises en compte : la place croissante que prend la RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise) et les conséquences de la crise financière.

1 L'analyse de la demande

L'objectif est ici de mettre en évidence les opportunités et les menaces provenant de la demande. Précisons que la demande dont il est question n'est pas seulement celle adressée à la firme qui établit le diagnostic, mais celle qui s'adresse au DAS dans son ensemble (et donc également aux concurrents).

Au gré des évolutions de l'environnement, la demande se modifie. C'est de ces changements que naissent les opportunités et les menaces. L'entreprise doit donc disposer d'indicateurs lui permettant de recenser systématiquement les transformations de la demande. Il est possible de dresser une liste (non exhaustive) des variables à surveiller :
– fréquence des achats ;
– montant moyen d'un achat ;

1. Certains outils, comme le modèle PESTEL, permettent cependant de dégager des tendances générales qui sont alors communes à tous les DAS.

– nature de l'acheteur ;
– nature du prescripteur ;
– motivations d'achat ;
– freins à l'achat ;
– lieu d'achat.

Si une variable évolue, cela peut représenter une menace pour l'entreprise, par exemple si les goûts des consommateurs s'éloignent des attentes satisfaites par l'entreprise. Cela peut également constituer une opportunité, par exemple si un nouveau canal de distribution (comme internet) apparaît, et que l'entreprise peut en profiter. Enfin, une évolution peut n'avoir qu'un effet neutre, s'il n'y a ni danger ni occasion de développement pour l'entreprise sur ce DAS. L'encadré ci-dessous montre l'évolution rapide des attentes des consommateurs vis-à-vis du développement durable. Les entreprises doivent tenir compte de ce type d'information pour s'y adapter en permanence.

Les consommateurs lassés du développement durable[2]

Moins de communication mais plus d'informations. Les consommateurs expriment des attentes paradoxales vis-à-vis des entreprises.
Développement durable, réchauffement climatique, produits plus verts que verts… Les consommateurs en ont assez. C'est l'impression qui domine à la lecture des résultats de l'étude sur « Les Français et la communication responsable » présentée aujourd'hui par le cabinet de conseil en marketing durable Ethicity en présence de la secrétaire d'État à l'Écologie. Menée en partenariat avec TNS Media Intelligence auprès d'environ 4 500 individus âgés de 15 à 70 ans, cette étude révèle une certaine lassitude des consommateurs face au développement durable, 60 % déclarant avoir changé leur comportement contre 69 % en 2008.
Surtout, ils manifestent un scepticisme croissant et même de la défiance vis-à-vis des marques. Près de 53 % estiment trop nombreux les messages publicitaires sur la consommation durable et plus de 43 % ne les supportent plus, un pourcentage qui s'élève chez les plus de 50 ans. Enfin, 54 % ne croient pas les marques ou entreprises qui s'engagent en matière de développement durable, et 65 % se perdent dans la jungle des labels. Dans le même temps, ils sont près de 75 % à réclamer plus d'informations sur les conditions de fabrication des produits ou leurs impacts sur l'environnement. Un vrai cauchemar pour les services marketing. D'autant plus que 50 % d'entre eux citent les informations sur l'avantage des produits parmi les éléments qui les inciteraient à les acheter.

Préférence aux critères sociaux et humains
Ce qui ressort plus clairement encore, c'est l'intérêt croissant pour les critères sociaux et humains au détriment du changement climatique stricto sensu, jugé trop abstrait. Les conditions de fabrication des produits, les politiques de santé et sécurité au travail, mais aussi la production locale et le maintien de l'emploi prennent clairement le pas sur le bilan carbone des produits. « *L'humain, le local, la vraie vie, c'est ça qui intéresse le consommateur français en 2010*, assure Elisabeth Pastore Reiss, directrice d'Ethicity. *Même le commerce équitable, dans son esprit, ça correspond à une juste répartition de la valeur mais aussi à des circuits courts* ».

2. Article issu du journal *La Tribune* du 01/04/2010.

Ce recentrage des préoccupations « durables » est sans doute à rapprocher de la surenchère sur le changement climatique qui a prévalu tout au long de l'année 2009 pour culminer à Copenhague, avec le résultat que l'on sait. Autres victimes collatérales, les politiques et les collectivités locales, auxquels seulement 24 % des consommateurs font confiance pour prendre en charge ces problématiques. Pour autant, ils ne s'en sentent pas plus responsables eux-mêmes. En effet, ils considèrent à 22 % que « *l'environnement et l'équité sociale sont le problème des entreprises mais pas le mien* ». Et, même si ce score est meilleur que les années précédentes, ils ne sont que 48 % à faire globalement confiance aux grandes entreprises et 31 % veillent à ne pas acheter de produits d'une marque dont ils réprouvent le comportement.
En revanche, à la satisfaction d'Elisabeth Pastore Reiss qui y voit l'avènement d'une « consommation plus raisonnée, moins compulsive et imprégnée de plus de solidarité », on observe une vraie évolution des comportements, dans lesquels la location, l'échange ou l'achat à plusieurs jouent un rôle croissant.

2 L'analyse de l'offre

Les opportunités et les menaces peuvent également, sur chaque DAS, provenir de l'offre. Par offre, on entend les caractéristiques du secteur auquel appartiennent les entreprises exerçant sur le DAS considéré.

Par exemple, une activité en pleine croissance (comme celle du conseil en informatique) offre plus d'opportunités qu'une autre activité arrivée à maturité (par exemple la vente de postes radio), car le nombre d'offreurs peut augmenter sans que le secteur soit en situation de surcapacité.

Les indicateurs principaux permettant à l'entreprise de suivre l'offre sur un DAS et ses transformations sont regroupés dans le tableau ci-dessous :

Niveau de saturation du secteur	Importance de la technologie dans l'offre	Existence de barrières à l'entrée
Le secteur peut être en sous-capacité ou en surcapacité.	Une évolution technologique peut bouleverser un secteur. Ainsi, l'arrivée des appareils photo numériques a provoqué le déclin du DAS des appareils photo argentiques.	– *barrières financières* : si les coûts fixes sont importants ; – *barrières organisationnelles* : s'il existe des effets d'expériences ; – *barrières légales* : si des restrictions d'accès existent sur le plan juridique.

Le phénomène de ***barrières à l'entrée*** signifie qu'il est difficile pour un nouvel entrant de s'imposer, en raison d'obstacles spécifiques au DAS étudié.

Ainsi, quand les coûts fixes sont importants, la firme doit investir beaucoup avant même d'avoir commencé à exercer son activité, ce qui exclut les entreprises de taille modeste.

De même, les effets d'expériences signifient que plus une entreprise produit des biens ou des services, et plus le coût unitaire de ces derniers diminue. En effet, l'entreprise apprend, grâce à la pratique, à produire plus efficacement. D'autre part, elle bénéficie d'économies d'échelle (en amortissant les coûts fixes sur des quantités produites plus grandes). Une entreprise en place dispose donc d'un avantage sur des entrants potentiels car elle a déjà réussi à baisser son coût de production unitaire, ce qui lui permet de vendre à un prix inférieur.

Les barrières à l'entrée peuvent enfin résulter de dispositions juridiques. Ainsi, certains secteurs protégés sont organisés sous forme de monopole ou d'oligople par la loi, ce qui empêche toute entrée d'un nouveau concurrent.

Par exemple, le marché des opérateurs de téléphonie mobile en France est régulé par le système des licences UMTS. C'est l'État qui autorise par ces licences une entreprise à utiliser certaines fréquences. Concédée pour une durée déterminée, une licence contient l'ensemble des obligations auxquelles les opérateurs sont assujettis dans le cadre de l'exploitation de leur réseau. Ces licences sont attribuées en nombre limité car les fréquences sont une ressource rare qui appartient au domaine public de l'État. Par conséquent, il est très difficile d'entrer sur ce marché, légalement organisé en oligopole[3].

Ici encore, l'évolution des indicateurs peut constituer une opportunité ou une menace pour l'entreprise, qu'il s'agit de prendre en compte :

– ***arrivée d'une nouvelle technologie*** : cela peut être une menace pour les firmes en place, ou une opportunité pour des prétendantes à l'entrée, si elle permet de remettre en cause les sources de l'avantage concurrentiel (exemple : technologie numérique dans le secteur des appareils photo) ;
– ***changement de législation*** : par exemple, l'ouverture du marché gazier français peut être perçue par GDF comme une menace, là où des entreprises russes (Gazprom) ou algériennes (Sonatrach) peuvent y voir l'opportunité de conquérir un nouveau marché ;
– ***réactions des firmes sur un secteur sur-capacitaire*** : comme dans le secteur du cirque (voir l'encadré ci-dessous), elles cherchent à se différencier et modifient la structure de l'offre. Il peut s'agir d'une opportunité, pour que les firmes se relancent, ou d'une menace, si elles conservent leur ancien modèle économique.

3. Fin 2009, l'État français a accordé une licence à Free, qui est ainsi devenu le quatrième opérateur sur le territoire national avec Orange, Bouygues Telecom et SFR.

Le marché du cirque bouleversé[4]

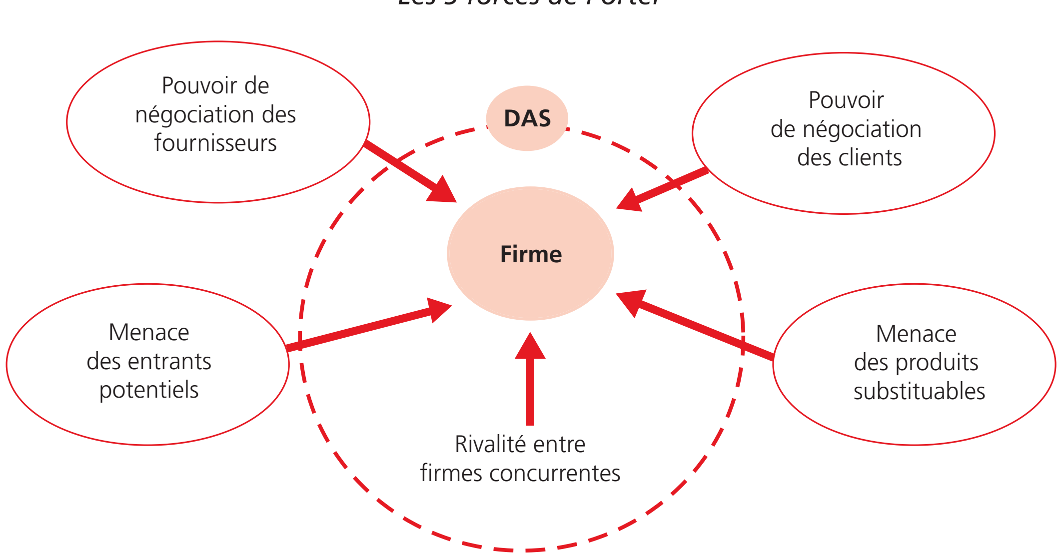
« Adieu lions, clowns et trapézistes, le cirque de notre enfance est bouleversé ! Aujourd'hui, *"le chapiteau n'est plus l'espace de jeu privilégié, l'itinérance n'est pas le mode de diffusion le plus courant, la pluridisciplinarité n'est plus la règle tandis que la longévité dynastique devient une exception"*, écrit Gwénola David-Gibert, [à propos des] mutations économiques générées par l'explosion du cirque contemporain, étiqueté aussi "nouveau cirque". Ses spectacles couvrent une très large gamme de prestations, allant du théâtre de rue à la vente d'un numéro acrobatique aux maisons de quartier... Des *happenings* qui ont en commun d'être basés sur les arts du cirque tout en les présentant sous une forme renouvelée. Ce nouveau cirque regroupe aujourd'hui 52 % des 431 compagnies de cirque recensées en France.
L'auteure estime que nous avons assisté à un véritable bouleversement du secteur du cirque. Elle émet l'hypothèse que la nouvelle configuration de l'offre résulte d'un *baby-boom* des compagnies, consécutif à la multiplication d'écoles de cirque à la fin des années 1980 et à la prolifération des festivals à partir de 1994. Ce renforcement de l'offre et de la demande a permis l'émergence d'une multiplicité d'acteurs. Généralement associatifs, ils ne regroupent souvent qu'une poignée d'artistes spécialisés dans une discipline (comme le jonglage). Ces artistes tentent de survivre en exploitant les micromarchés laissés vacants par l'activité des sociétés commerciales classiques.
La conclusion : si le cirque traditionnel a su conserver son équilibre économique, même fragile, la révolution esthétique introduite par le cirque contemporain s'est accompagnée de la mise en place d'une économie particulière. »

4. D'après un article de Testot, « Sciences Humaines », décembre 2008.

3 L'analyse de l'intensité concurrentielle

Selon Porter[5], l'intensité concurrentielle sur un DAS dépend des intervenants pouvant empêcher la constitution ou la conservation d'un avantage concurrentiel. Plus précisément, il recense cinq forces s'exerçant sur la firme :

Les 5 forces de Porter



Précisons ce que Porter désigne par les cinq forces :

– *force nº 1 : la rivalité entre firmes concurrentes*. Il s'agit de la force la plus immédiate. Elle exprime la rudesse des rapports entre firmes déjà présentes. Par exemple, le DAS des vols européens moyens courriers a vu la rivalité s'exacerber depuis l'arrivée des compagnies *low cost* telles que Ryan Air ou Easy Jet;
– *force nº 2 : le pouvoir de négociation des fournisseurs*. Cela correspond à la capacité qu'ont les fournisseurs d'imposer leurs conditions. Ce pouvoir est fort, par exemple, sur les DAS des constructeurs de téléphones portables;
– *force nº 3 : le pouvoir de négociation des clients*. Celui-ci est d'autant plus fort que les clients parviennent à exiger beaucoup de leurs fournisseurs, comme il en est pour la filière automobile (les équipementiers étant souvent tenus de s'implanter à côté des usines des fabricants);
– *force nº 4 : la menace des entrants potentiels*. Elle renvoie aux firmes qui pourraient investir sur le DAS. Cette menace s'est ainsi concrétisée sur le DAS de la téléphonie mobile avec l'arrivée de Free;

5. Porter, *Choix Stratégiques et Concurrence*, Economica, 1982.

– *force n° 5 : la menace des biens ou produits substituables*. C'est lorsqu'un produit, différent de celui de l'entreprise, vient tout de même le concurrencer car les deux produits répondent aux mêmes besoins. Par exemple, les soupes de légumes constituent de plus en plus une alternative de consommation aux produits traditionnels de snacking (chips...).

Porter précise que l'État peut être considéré comme une force supplémentaire, exerçant une influence sur les cinq premières. Par exemple, il peut prendre des mesures protectionnistes pour réduire la menace des entrants potentiels, ou légiférer pour protéger les fournisseurs en interdisant aux distributeurs de vendre à perte. Il est possible d'étendre cette sixième force à l'ensemble des ***pouvoirs publics*** (Commission européenne...).

À NOTER • ***L'opinion publique*** est parfois présentée comme une septième force. Elle prend en effet toute sa place dans les débats sociétaux actuels. Ainsi, l'opinion publique exprime de manière croissante ses attentes vis-à-vis des entreprises, notamment en matière d'écologie.

Dans la pratique, il est possible d'utiliser la grille ci-dessous. Elle permet de donner une note comprise entre 1 et 5 pour chaque force[6], et de conclure sur l'attractivité globale d'un secteur. Cette grille est utilisée ici pour le secteur des SSII (société de services en ingénierie informatique).

Forces	Rivalité entre firmes	Pouvoir de négociation des fournisseurs	Pouvoir de négociation des clients	Menace des entrants potentiels	Menace de biens ou produits substituables
Caractéristiques	*Forte :* Renouvellement rapide des produits Windows (ce qui pérennise la position dominante de Microsoft)	*Faible :* Pas de fournisseur véritablement stratégique pour le secteur	*Intermédiaire (en moyenne) :* – *élevé* pour les grands comptes ; – *faible* pour les PME ; – *nul* pour le grand public.	*Faible :* – quasi-monopole de Microsoft sur les systèmes d'exploitation PC ; – coûts fixes élevés pour le développement de logiciels.	*Intermédiaire :* Diversification des constructeurs et des éditeurs vers les services informatiques
Notes (entre 1 et 5)	4	1	3	2	3

⇒ Soit une note globale de 4 + 1 + 3 + 2 + 3 = **13**, ce qui signifie que le secteur connaît globalement une concurrence d'intensité moyenne[7].

6. Une note de 1 correspond à une faible intensité. Une force extrêmement puissante aura donc une note de 5.
7. La note moyenne des forces est en effet de 2,6 (13/5).

Le modèle de Porter permet alors de juger si le DAS est source d'opportunités ou de menaces. Si les forces sont puissantes, l'intensité concurrentielle est élevée et investir sur le DAS est risqué. À l'inverse, dans le cas où l'intensité concurrentielle est faible, investir sur le DAS est potentiellement plus rentable. Dans les cas intermédiaires, pour lesquels certains intervenants sont puissants et d'autres moins, le diagnostic doit être complété par l'utilisation d'outils complémentaires, notamment les cartes de groupes stratégiques.

L'étude des 5 forces de Porter permet également d'identifier les FCS (facteurs clés de succès) d'un DAS donné. Dans le même exemple, la réussite d'une entreprise est conditionnée par sa capacité à intégrer les innovations de Microsoft à son offre et par sa taille, qui doit être suffisante si elle traite avec les grands comptes.

Naturellement, le modèle de Porter connaît des limites (recensées dans le tableau ci-dessous).

Limite n° 1 : un outil statique	Limite n° 2 : un outil non systémique	Limite n° 3 : un outil ne décrivant que l'existant
Dans un environnement souvent turbulent, l'intensité des forces peut varier rapidement. Toute représentation devient alors vite caduque.	Le modèle est conçu pour analyser la stratégie d'une même activité. Il ne tient pas compte des synergies et interdépendances du portefeuille d'activités des grandes entreprises.	Il est parfois possible de créer des marchés complètement nouveaux. Or ce modèle ne traite que des DAS existants.

Malgré ces limites, ce modèle reste très pertinent pour l'analyse des DAS et des filières[8]. Il peut être complété par l'étude des groupes stratégiques.

4 L'analyse des groupes stratégiques

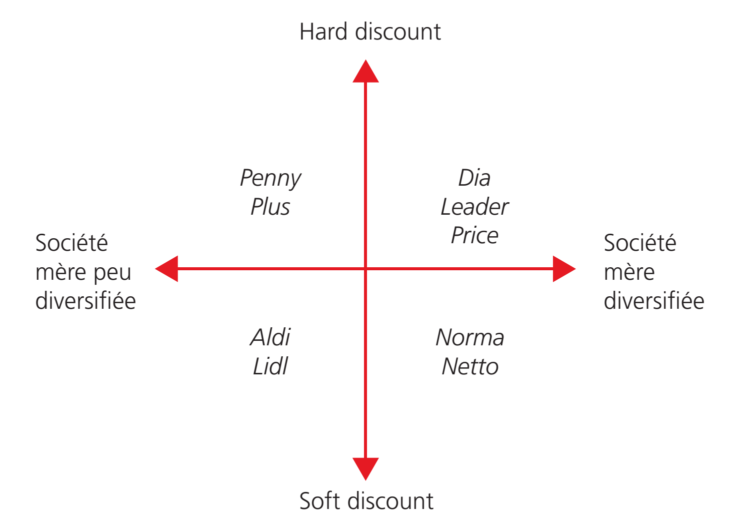
Au sein d'un même DAS, toutes les firmes ne font pas les mêmes choix stratégiques. Certaines vont pratiquer des prix bas pour gagner des parts de marché. D'autres vont jouer sur la qualité (robustesse, fonctionnalités...) pour sortir du lot. L'intensité concurrentielle est, de fait, plus vive entre entreprises jouant sur les mêmes variables.

C'est pourquoi le diagnostic stratégique doit comporter une ***identification des groupes stratégiques sur un DAS donné***. Un groupe stratégique réunit les entreprises qui ont une stratégie similaire, et qui, par conséquent, sont en concurrence frontale.

Le schéma page suivante est une représentation du marché du discount alimentaire[9]. Il montre que trois groupes stratégiques se différencient selon deux critères : le format du magasin (*hard discount* ou *soft discount*) et le degré de diversification de la société mère.

8. Une filière est l'ensemble des activités complémentaires qui concourent, d'amont en aval, à la réalisation d'un produit fini. On parle ainsi de filière électronique (du silicium à l'ordinateur en passant par les composants) ou de filière automobile (de l'acier au véhicule en passant par les équipements).
9. Cet exemple est adapté de Colla, « L'expansion Internationale du Discount Alimentaire », *Décisions marketing*, n° 30, 2003.

Les groupes stratégiques du discount alimentaire



Chaque groupe stratégique adopte un type de stratégie particulier. Par exemple, le groupe comprenant Penny et Plus référence beaucoup de marques privées. Les entreprises qui le constituent ne sont donc en concurrence frontale ni avec Dia et Leader Price (qui distribuent en majorité des marques d'enseigne), ni avec le troisième groupe (qui opte pour une domination par les coûts).

L'analyse des groupes stratégiques révèle la structure de la concurrence sur un DAS. Elle peut donc constituer une aide précieuse pour la détection d'opportunités et de menaces. Ainsi, lorsqu'un groupe stratégique est déjà composé de nombreuses entreprises, tout entrant potentiel constitue une menace. Si elle se concrétise et que le secteur devient sur-capacitaire, une deuxième menace apparaît : celle d'une guerre des prix. En revanche, il peut s'avérer qu'un positionnement possible n'est retenu que par peu (ou pas) de sociétés. Dès lors, entrer sur le DAS selon ce positionnement constitue une opportunité.

5 L'analyse PESTEL

L'analyse PESTEL complète les rubriques du diagnostic externe examinées jusque-là. Elle consiste à maintenir une veille sur l'environnement général de l'entreprise, décrit par six types de facteurs :
– politiques (politique fiscale, protection sociale…);
– économiques (cycle économique, taux d'intérêt, inflation, chômage…);
– sociologiques (démographie, consumérisme, niveau d'éducation…);
– technologiques (investissements publics en recherche, taux d'obsolescence);
– écologiques (mesures de protection de l'environnement);
– légaux (lois sur la concurrence, droit des sociétés, droit du travail…).

Chacune de ces dimensions est susceptible d'avoir une influence sur la demande, l'offre, l'intensité concurrentielle ou la structure des groupes stratégiques. Par exemple, une augmentation du taux de chômage, qui renvoie à une évolution des facteurs économiques, peut provoquer une baisse de la demande sur les DAS où l'entreprise est présente. Cela vient alors renforcer les menaces pesant sur l'entreprise.

L'analyse PESTEL

Deux dimensions nouvelles modifient aujourd'hui l'environnement des entreprises de manière spectaculaire et doivent être intégrées dans le diagnostic externe. Il s'agit de la RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise) et de la crise financière. La RSE concerne, nous allons le voir, cinq des six facteurs (politiques, économiques, sociologiques, écologiques et légaux). La crise financière renvoie quant à elle avant tout aux aspects politiques, économiques, et légaux.

À NOTER • Le modèle PESTEL, en analysant les grandes tendances de fond, peut aussi être utilisé pour une analyse globale des activités de l'entreprise (tous les DAS étant concernés).

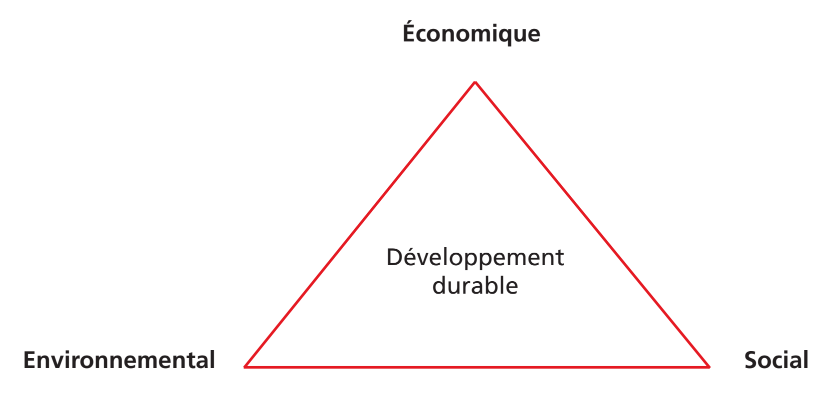
6 La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)

Le concept de RSE est indissociable de celui de développement durable. Ce dernier consiste à pouvoir « *répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* » (Rapport Brundtland, 1987). L'expression *sustainable development* est

apparue en 1980 lors d'un congrès de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature. À cette époque, le développement durable est principalement axé sur l'aspect écologique. Ce n'est qu'à partir du Sommet de Rio (1992) que les interdépendances entre économie et cadre de vie sont mises en avant.

Plus précisément, le développement durable repose sur trois piliers. Si l'un d'entre eux fait défaut, c'est l'ensemble qui s'écroule.

Les trois piliers du développement durable



Chacun de ces piliers est doté d'une nature propre. Le tableau ci-dessous fournit des exemples quant à leurs contenus.

Les dimensions du développement durable

Piliers	Économique	Social	Environnemental
Exemples	Organiser les échanges entre pays, développer les zones les moins favorisées...	Garantir l'accès aux soins, à l'éducation, défendre les conditions de travail...	Lutter contre la pollution, l'épuisement des ressources naturelles, protéger la biodiversité...

À NOTER • Après l'avancée qu'avait représenté le protocole de Kyoto (1997), les réflexions sur le développement durable semblent avoir marqué le pas, comme en témoignent les résultats des derniers sommets (Durban en 2011 et Rio+20 en 2012). Malgré l'engagement naissant de la Chine, et la progression des réflexions sur la dimension sociale, aucune mesure environnementale contraignante ne semble pouvoir être aujourd'hui prise au niveau international.

Lorsqu'une entreprise met des moyens en œuvre pour appliquer le principe général de développement durable, elle est qualifiée de « citoyenne », car elle assume sa « responsabilité sociétale » en adoptant une posture « éthique ».

Aujourd'hui, la notion de développement durable correspond à une attente forte de l'opinion publique. Une étude de l'Ifop montre ainsi que la préoccupation environnementale des Français est désormais acquise : plus de 9 sur 10 sont préoccupés par la protection de l'environnement. De plus, si l'enjeu environnemental est souvent présenté à travers des indicateurs planétaires (réchauffement climatique, fonte des glaces, émissions de CO_2...), les études Ifop démontrent qu'il s'agit également d'une préoccupation très « quotidienne et individualiste » (vie locale, habitat, consommation, qualité de l'air et de l'eau, etc.).

De plus, dans certains pays, ***le législateur place le développement durable au centre*** de nombreux textes. Ainsi, depuis 2003, la France a adopté une Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD), qui identifie des objectifs mobilisateurs pour l'ensemble des acteurs de la société. Cette stratégie rend le développement durable incontournable sur le plan légal et réglementaire. La Charte de l'environnement est ainsi adossée au préambule de la Constitution de la France depuis le 1er mars 2005. Son article 6 proclame : « les politiques publiques doivent promouvoir un développement durable ». De cette stratégie, on peut citer quelques exemples :

– le renforcement de la fiscalité écologique dans les domaines des transports, des déchets, du patrimoine naturel, des énergies renouvelables et des économies d'énergie ;
– des crédits d'impôt pour les particuliers en faveur des économies d'énergie et des énergies renouvelables pouvant aller jusqu'à 50 % d'aide ;
– en application de la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (loi NRE), les entreprises cotées en bourse sont tenues d'inclure dans leur rapport annuel des informations sociales et environnementales.

Toutes ces raisons font qu'aujourd'hui les entreprises sont forcées d'intégrer le développement durable à leur réflexion stratégique et d'adopter des politiques de RSE.

Ce nouvel environnement, dans lequel la RSE devient un « passage obligé », peut être envisagé de deux manières par les entreprises : comme un outil de gestion permettant d'augmenter la rentabilité, ou comme un cadre moral donnant un supplément d'âme à l'entreprise. Le tableau ci-dessous précise ces deux façons d'appréhender la RSE.

Attitude n° 1 L'entreprise se déclare citoyenne dans un objectif (*direct*) de performance économique, en dehors de toute considération morale et de tout raisonnement philosophique.	Attitude n° 2 L'entreprise adopte une démarche citoyenne pour des raisons morales.
Plusieurs avantages peuvent être recherchés : – améliorer son image (de manière curative ou préventive) ; – soigner sa réputation ; – motiver le personnel (qui se retrouve dans les valeurs déclarées par l'entreprise) ; – fidéliser les clients actuels ; – séduire les clients potentiels (qui partagent les valeurs déclarées par l'entreprise) ; – éviter les (potentielles) critiques des associations, ONG... ; – réduire les coûts (économies d'énergie...).	Certains dirigeants sont convaincus que leur entreprise, en tant qu'institution de référence, doit véhiculer les valeurs auxquelles eux-mêmes adhèrent. Ce n'est pas la performance économique qui est recherchée, mais la participation de l'entreprise au bon fonctionnement de la société. Les dirigeants estiment qu'une société harmonieuse, c'est-à-dire fondée sur les trois piliers du développement durable, apporte au final (*indirectement*) une performance économique aux entreprises.

La recherche de performance économique (attitude n° 1) se traduit notamment au niveau de la *supply chain*. Toute entreprise risque en effet d'essuyer les critiques de la société civile et d'écorner son image, si l'un des maillons de la chaîne d'approvisionnement est défaillant d'un point de vue sociétal. Compte tenu de cette menace, il est nécessaire d'être attentif aux pratiques sociales et environnementales qui sont mises en œuvre tout au long de la filière d'approvisionnement. Des entreprises comme L'Oréal ont parfaitement intégré cette problématique en ayant recours à des audits réguliers auprès de leurs sous-traitants.

L'autre évolution majeure de l'environnement, devant être pris en compte à tous les niveaux du diagnostic externe, est la crise financière.

7 La crise financière et ses conséquences

Un retour sur les mécanismes qui ont engendré la crise financière mondiale permet de mieux comprendre l'environnement auquel sont aujourd'hui soumises les entreprises. Schématiquement, on peut découper le développement de la crise en trois phases, qui débouchent sur une sortie de crise :

A – Phase n° 1 : le retournement du marché immobilier aux États-Unis

La crise financière trouve ses origines sur le marché immobilier aux États-Unis. En effet, pour financer l'achat de leurs logements, les Américains se sont endettés à des taux très élevés. Les banques n'ont pas hésité à prêter de l'argent à des ménages qui n'avaient *a priori* pas la capacité de rembourser leur emprunt. La contrepartie était que le bien immobilier acquis était mis en gage. Ce bien est alors une garantie pour les banques car, si le débiteur ne parvient pas à payer, il est vendu pour honorer le traitement de la dette. Mais ce système ne fonctionne que si les prix de l'immobilier augmentent de façon continue (car les ménages peuvent rembourser leurs prêts grâce aux plus-values dégagées par la vente de leurs logements).

Or le marché de l'immobilier américain s'est retourné (les prix ont commencé à baisser). Un grand nombre de ménages ne pouvant plus rembourser leurs dettes ont alors dû vendre leur bien. Comme le phénomène a pris de l'ampleur, les ventes massives de biens immobiliers ont entraîné l'effondrement de la valeur de ces biens. Cette perte de valeur est un manque à gagner pour tout un ensemble d'acteurs. Elle est par ailleurs renforcée par le fameux système des *subprimes* :

Le mécanisme des *subprimes*
Entre 2002 et 2008, la banque centrale américaine ou Réserve fédérale (FED), a encouragé le crédit facile pour relancer l'économie, ce qui a permis à des millions de foyers modestes de devenir propriétaires, moyennant des prêts à surprime dits « *subprimes* » : bas au début, leur taux variable peut atteindre 18 % au bout de 3 ans. Car les taux d'intérêt de ces prêts dépendent de la valeur du bien immobilier : plus la maison a de la valeur, plus le taux est bas. Inversement, quand la maison perd de la valeur, le taux d'intérêt grimpe.

Quand le marché immobilier américain s'est retourné au début de l'année 2007, les ménages n'ont pas pu rembourser leurs dettes. Ceci a provoqué la faillite des établissements prêteurs. Car même en saisissant la maison, cette dernière avait une valeur inférieure à celle de départ.

B – Phase n° 2 : la propagation au secteur bancaire

Le phénomène touche ensuite les banques. En effet, celles-ci avaient été nombreuses à investir dans les établissements prêteurs, extrêmement rentables lorsque le marché immobilier était en bonne santé. Mais avec la faillite des établissements prêteurs, les fonds investis auprès de ces derniers ont été réduits à zéro. Pour compenser les pertes d'argent sur le marché immobilier, les banques (notamment BNP Paribas en France) se sont vues obligées de vendre leurs actions. Or, ces cessions massives d'actifs de la part des banques ont provoqué aussi la chute des valeurs sur les marchés financiers.

De plus, la faillite de plusieurs banques aux États-Unis et les difficultés de BNP Paribas en France ont provoqué une crise de confiance sur les marchés financiers européens. En effet, les banques se sont soupçonnées entre elles d'être contaminées par la crise des *subprimes* et ont refusé, par précaution, de se prêter de l'argent. Par conséquent, certains établissements bancaires ont vite manqué de liquidités et n'ont plus été capables d'honorer leurs engagements financiers.

Toutes les banques du monde étant liées par des accords financiers, la crise s'est très vite propagée jusqu'en Asie à l'été 2007. Pour compenser le manque de liquidités, certains établissements bancaires ont été obligés de vendre leurs actions et obligations, ce qui a provoqué une chute des valeurs boursières, en Europe puis en Asie.

Les banques centrales, aux États-Unis et en Europe, sont alors intervenues pour calmer la tempête, du moins momentanément.

C – Phase nº 3 : le retour de flamme

En septembre 2008, la crise repart de plus belle. La créativité des acteurs du monde de la finance est en partie responsable. En effet, différents crédits à risques, dont les *subprimes*, ont été regroupés et adossés à d'autres actifs, plus ou moins risqués dans des CDO (*collaterized debt obligations*). Ces regroupements de dettes éparses ont ensuite été cédés en bourse par leur émetteur, comme peuvent être cédées les actions d'une entreprise. Cela signifie que les émetteurs des crédits immobiliers ont transféré le risque de non-remboursement aux organismes financiers, en particulier les banques grandes consommatrices de CDO. Faute de remboursement des emprunteurs, les CDO ont soudain perdu beaucoup de leur valeur.

Par ailleurs, pour investir sur le marché des CDO, certains organismes financiers ont créé des SIV (*structured investments vehicles*), produit financier non-soumis au respect des règles habituelles de prudence sur le secteur bancaire. Par conséquent, les risques pris sur le marché des CDO ont été amplifiés. Les pertes se sont alors répercutées dans les comptes des banques, dégradant leurs performances. Entre juillet et décembre 2007, les sept SIV de Citibank ont ainsi vu leurs actifs fondre de 87 à 49 milliards de dollars. La banque a alors annoncé qu'elle devait les renflouer de 7,2 milliards de dollars. Suivront les chocs des faillites de Lehman Brothers et Merill Lynch puis la faillite de plusieurs banques américaines et européennes en 2008.

Les conséquences pour les différents acteurs économiques sont majeures (voir tableau ci-dessous). La crise n'est plus seulement boursière ou financière, elle devient, plus largement économique.

Les banques (exemple des banques françaises)	Les entreprises en général	Les ménages
La crise est surtout une menace : en un an, la crise des *subprimes* a coûté 18 milliards d'euros aux banques françaises. Après la déroute de Lehman Brothers, Bercy a évoqué des répercussions « limitées ». Pourtant, la banque américaine devait à ses homologues français près de 4 milliards d'euros. Celles qui ont prêté le plus d'argent à leur consœur, sans garantie et donc sans espoir de recouvrement, sont BNP Paribas (405 millions d'euros), la Société générale (479 millions d'euros), le Crédit agricole (270 millions d'euros) et Dexia (350 millions d'euros). Si les analystes croient en la solidité du secteur bancaire en France, l'Association française des usagers des banques a indiqué avoir reçu en 3 mois 250 appels et courriers de clients inquiets..	**La crise est d'abord une menace :** - les banques rechignent désormais à prêter ; – des milliers de PME sont au bord de la faillite, selon le Cerf. Et celle-ci juge « très insuffisante pour faire face à la crise » les 30 milliards d'euros prévus par les ministres européens des Finances pour les aider sur quatre ans. La patronne des patrons, Laurence Parisot, redoute « beaucoup, beaucoup de répercussions sur l'investissement » des entreprises. En réaction, le gouvernement français a créé en 2012 la Banque publique d'investissement. Cette dernière a pour mission d'offrir aux PME l'ensemble des instruments de soutien financier. Elle doit également proposer des services d'accompagnement et de soutien renforcé à l'innovation et à l'export, grâce à des guichets dans chaque région. **Mais aussi une opportunité :** – certaines entreprises justifient de la crise pour demander des aides (Carlos Ghosn réclame l'aide des pouvoirs publics pour l'industrie automobile) ; – possibilité de racheter des concurrents à moindre coût (car le cours de leur action a chuté) : fin 2008, Ryanair lance une OPA sur Aer Lingus.	**La crise est une menace dans la plupart des secteurs :** le pouvoir d'achat est en jeu. Déjà, l'emploi pâtit d'un ralentissement de la croissance mondiale et d'une baisse de la production des entreprises. Mais les prix restant encore très élevés, le nombre de transactions a chuté dans le neuf comme dans l'ancien. Les grandes villes restent chères, tandis que certaines régions commencent à enregistrer de nettes baisses. **C'est aussi une opportunité** pour les entreprises « low cost ». Baisse du pouvoir d'achat oblige, les gens ne font plus les mêmes choix de consommation. Ainsi, la restauration rapide se porte plutôt bien.

Pour conclure, on voit bien que l'environnement actuel des entreprises est très changeant. Le tableau suivant offre une synthèse des principales modifications récentes pouvant avoir un impact sur l'activité des entreprises (cas de la France).

D – Depuis 2008

Le recul des places boursières à l'été 2011 est venu nuancer les pronostics optimistes.

Dans ce contexte, les banques, tenues pour les grandes responsables de la crise, font l'objet d'une attention particulière : l'opinion publique attend une meilleure régulation de leurs activités. Elles sont d'autant plus observées que toutes affichent des bénéfices en forte hausse.

C'est dans ce sens qu'ont été créés des organes de contrôle, notamment l'Autorité de Contrôle Prudentiel en France, ou encore le nouveau Système Européen de Supervision Financière. C'est également dans le but d'éviter une nouvelle crise qu'ont été publiés, au niveau international, les accords de Bâle III. Ces derniers introduisent de nouvelles normes de solvabilité obligeant les banques à augmenter leurs fonds propres afin d'être plus résistantes face à d'éventuelles crises. Pour cela, deux nouveaux ratios de liquidité doivent dorénavant être respectés : le « LCR » (*Liquidity Coverage Ratio*) et le « NSFR » (*Net Stable Funding Ratio*).

De son côté, la France se dote d'une « loi de régulation bancaire et financière », comportant des mesures de régulation et d'encadrement du système financier, notamment :
– l'encadrement des ventes à découvert ;
– la régulation des marchés dérivés et CDS[10] ;
– le contrôle des agences de notation ;
– le renforcement du contrôle du secteur financier (grâce à l'Autorité de Contrôle Prudentiel) ;
– le renforcement des pouvoirs de sanction des gendarmes du secteur financier (le montant maximum des sanctions est porté à 100 millions d'euros) ;
– l'encadrement de la rémunération des opérateurs de marchés, notamment pour le niveau des bonus.

Ce dernier point souligne l'attention portée au montant des bonus distribués par les banques à leurs traders. En effet, le comportement de ces derniers est considéré par l'opinion publique comme une des origines de la crise.

Le cas de Jérôme Kerviel, très médiatisé, est emblématique. Salarié de la Société Générale, il a pris dans les quinze premiers jours de 2008, selon la banque, près de 50 milliards d'euros de positions sur les indices européens en pariant sur une hausse des marchés, ce qui a grandement menacé la survie de la banque. Il a été condamné le 5 octobre 2010 à cinq ans de prison dont trois ferme et à des dommages et intérêts de 4,9 milliards d'euros, correspondant à la perte subie par la banque. La cour a depuis confirmé le verdict dans son intégralité (2012). Le nom du trader est devenu synonyme de prises de risque inconsidérées, et symbolise une finance devenue folle. Et ce cas n'est pas isolé. Un ancien trader de la Caisse d'épargne a été condamné (2013) par le Tribunal correctionnel de Paris à 315 millions d'euros de dommages et intérêts. Il était jugé dans une affaire de perte de trading de 751 millions d'euros subie par la banque en 2008. De même, l'ancien « trader voyou »

10. *Credit Default Swap*, il s'agit de contrats de protection financière.

d'UBS, Kweku Adoboli, jugé coupable d'une fraude ayant coûté 2,3 milliards de dollars à la banque suisse, la plus grosse de l'histoire britannique, a été condamné en 2012 à sept ans de prison. Dans son sillon, Bruno Iksil, surnommé à La City la « baleine de la Tamise » serait en partie responsable de la perte de trading d'au moins 2 milliards de dollars dévoilée par J.-P. Morgan.

Dans ce contexte de méfiance, la tendance est à la baisse des bonus. Au total, les bonus perçus par les financiers américains de Wall Street ont fondu de 36 % pour l'année 2012. De même, en Europe, un consensus se fait sur le plafonnement des bonus dans les banques. Négocié par le Parlement européen et la présidence irlandaise de l'Union, un accord prévoit ainsi que les bonus distribués dans les salles de marchés aux traders doivent au maximum égaler le montant de leur salaire annuel fixe (Londres et sa place financière ont toutefois un plafond relevé, sous certaines conditions, jusqu'à deux fois le salaire).

8 Les principales évolutions de l'environnement

En conclusion sur le diagnostic stratégique externe, il est possible de résumer les évolutions de l'environnement économique et social français (tableau ci-dessous) et de fournir les principaux indicateurs économiques.

Les principales évolutions de l'environnement économique et social français

Mesures	Dates	Contenus
Tranche de 45 % sur les hauts revenus	Décembre 2012	Mise en place d'une tranche supplémentaire de 45 % sur les revenus supérieurs à 150 000 euros par part fiscale.
Simplification du crédit impôt recherche pour les PME	Décembre 2012	Extension des dépenses des PME éligibles au crédit impôt recherche (notamment sur la recherche et développement) et facilitation de l'accès des PME au rescrit fiscal spécifique au CIR (une procédure qui permet d'obtenir des réponses de l'administration sur des situations ambiguës).
Emplois d'avenir	Octobre 2012	Création de 150 000 emplois d'avenir. Il s'agit de CDD de 1 à 3 ans ou de CDI subventionnés par l'État à hauteur de 75 % du Smic brut pour « les structures du secteur non marchand » et de 35 % dans le secteur marchand.
Réforme des retraites	Novembre 2010	La loi prévoit un double relèvement : celui de l'âge légal de départ de 60 à 62 ans pour tous les régimes et celui de l'âge de la retraite à taux plein de 65 à 67 ans (à raison de quatre mois supplémentaires par an entre 2016 et 2023). En 2012, un retour à la retraite à 60 ans à taux plein pour ceux qui ont cotisé la totalité de leurs annuités est voté.

Grand Paris	Mai 2010	Cette mesure vise à transformer l'agglomération parisienne en une grande métropole mondiale afin qu'elle soit « en symbiose avec son environnement », à l'instar de New York, Londres, Tokyo, Shanghai ou Hong Kong.
Grenelle 2	Octobre 2009	Le Grenelle 2 concerne les mesures concrètes découlant des engagements pris par le Grenelle 1 (octobre 2008). Le texte propose des mesures pour tous les secteurs couverts par le Grenelle 1 (bâtiment, recherche, énergie…).
Travail dominical	Juillet 2009	La réforme permet à certains types de commerces, situés dans des zones touristiques par exemple, d'ouvrir leurs portes le dimanche.
Réforme du système de santé	Juin 2009	Réforme du système de gouvernance des hôpitaux, interdiction des soirées *open bar* et de la vente d'alcool et de tabac aux mineurs.
RSA (revenu de solidarité active)	Décembre 2008	Le RSA est une incitation financière aux personnes sans ressource qui reprennent un emploi : il garantit à quelqu'un qui reprend un travail une augmentation de ses revenus. De plus il complète les ressources des personnes dont l'activité professionnelle n'apporte que des revenus limités.
Grenelle 1	Octobre 2008	Le Grenelle 1 est le texte fixant les objectifs de l'État en matière de lutte contre le changement climatique. Comme le texte l'indique, « *la lutte contre le changement climatique est placée au premier rang des priorités* », s'inscrivant dans la démarche de la directive européenne dite des « 3x20 »[11].
Réforme des institutions	Juillet 2008	Cette loi vise à valoriser le Parlement, mais permet aussi au chef de l'État de s'exprimer devant les parlementaires et sénateurs réunis en Congrès.
Réforme de la loi de succession	Août 2007	Cette mesure a mis en place des allègements visant à exonérer 95 % des héritiers à l'intérieur du cercle familial (conjoints et héritiers en ligne directe) seulement. En 2012, l'abattement sur les successions a été ramené à 100 000 euros par enfant.
Réforme de l'université	Août 2007	Elle prévoit l'autonomie de toutes les universités.
Service minimum	Août 2007	Il s'agit d'organiser le dialogue social et la continuité du service public dans les transports terrestres réguliers de voyageurs.

Les principales évolutions de l'environnement économique et social français

Indicateurs	Évolution des indicateurs
PIB	Sur l'année 2012, le PIB a stagné, après avoir progressé de 1,7 % en 2011.
Moral des ménages	En 2013, la moyenne est à 85 points, soit un niveau stable depuis 2009, bien en deçà des 106 points de 2007.
Consommation des ménages	L'année 2012 a enregistré un recul de 0,2 % en moyenne annuelle, après une stabilité en 2011. Pour les seuls produits manufacturés, les dépenses ont diminué de 0,8 % en 2012 (après + 0,9 % en 2011), soit la plus forte baisse annuelle depuis 1993.
Prix à la consommation	En mars 2013, l'indice des prix à la consommation a augmenté de 1,0 % sur un an.
Prix dans la grande distribution	En mars 2013, les prix dans la grande distribution ont augmenté de 0,6 % sur un an. Ils augmentaient de 3,3 % sur un an en mars 2012.
Créations d'entreprise	Le nombre de créations d'entreprises par an a reculé entre mars 2013 et mars 2012 (- 2,5 %).
Défaillances d'entreprise	En mars 2013, le nombre de défaillances jugées au cours des douze mois précédents était en baisse par rapport à l'année précédente (- 2,7 %).
Solde commercial de la France	En février 2013, le déficit atteignait - 6,011 milliards d'euros, et le déficit cumulé - 67,457 milliards sur l'année 2012.
Déficit public	Le solde public notifié pour 2012 s'établissait à - 98,2 milliards d'euros, soit - 4,8 % du PIB, contre - 5,3 % du PIB en 2011.
Dette publique	À la fin du quatrième trimestre 2012, la dette publique s'établissait à 1 833,8 milliards d'euros, en hausse de 15,8 milliards d'euros par rapport au trimestre précédent. Exprimée en pourcentage du PIB, elle se situe à 90,2 %, en augmentation de 0,3 point par rapport au trimestre précédent. La dette publique nette progresse de 32,2 Mds€.
Taux de chômage	En moyenne sur le quatrième trimestre 2012, le taux de chômage au sens du BIT s'établissait à 10,6 % de la population active en France (y compris Dom).

11. La directive des « 3 × 20 » signifie :
– une réduction d'au moins 20 % des émissions de gaz à effet de serre ;
– une amélioration de 20 % de l'efficacité énergétique ;
– une proportion d'au moins 20 % d'énergies renouvelables dans la consommation énergétique (la France a choisi de porter cette part à 23 % de sa consommation).

Intérim	Fin 2012, on dénombre 507 700 intérimaires, représentant 2,8 % des salariés des secteurs concurrentiels. Cela correspond à un recul de 9 600 postes par rapport au trimestre précédent (- 1,9 %).
Salaire net annuel moyen	Le salaire net annuel moyen en France s'est élevé en 2009 à 24 629 euros, en hausse de 1,3 % sur un an en euros courants.
Endettement des ménages	Au 3e trimestre 2012, le taux d'endettement des ménages français a diminué de 0,3 point à 81,9 %, soit une hausse de 0,5 point sur un an.
Allocataires de minima sociaux	En 2011, 150 300 allocataires ont bénéficié d'une prestation considérée comme minimum social. C'est un niveau jamais atteint auparavant. Le nombre d'allocataires a augmenté de 4,1 % en un an, progressant plus rapidement que la population (+ 1,5 %). La hausse s'accentue encore par rapport à celle de 2010 (+ 2,4 %), année où le nombre d'allocataires de minima sociaux repartait à la hausse après deux années de stabilité.

Le diagnostic stratégique interne

CHAPITRE 4

Le diagnostic stratégique interne consiste à faire le bilan des forces et des faiblesses de l'entreprise. Ici, l'analyse porte sur l'entreprise dans sa globalité. En effet, les compétences de l'entreprise sont par nature transversales à toutes ses activités. Cela ne signifie pas pour autant que les DAS sont écartés de l'analyse. Ils seront à nouveau mobilisés à la fin du diagnostic interne, pour déterminer, sur chacun d'eux, quelles sont les compétences utiles ou manquantes.

Le diagnostic stratégique interne consiste à analyser, d'une part, la chaîne de valeur, et d'autre part, les ressources et compétences.

1 L'analyse de la chaîne de valeur

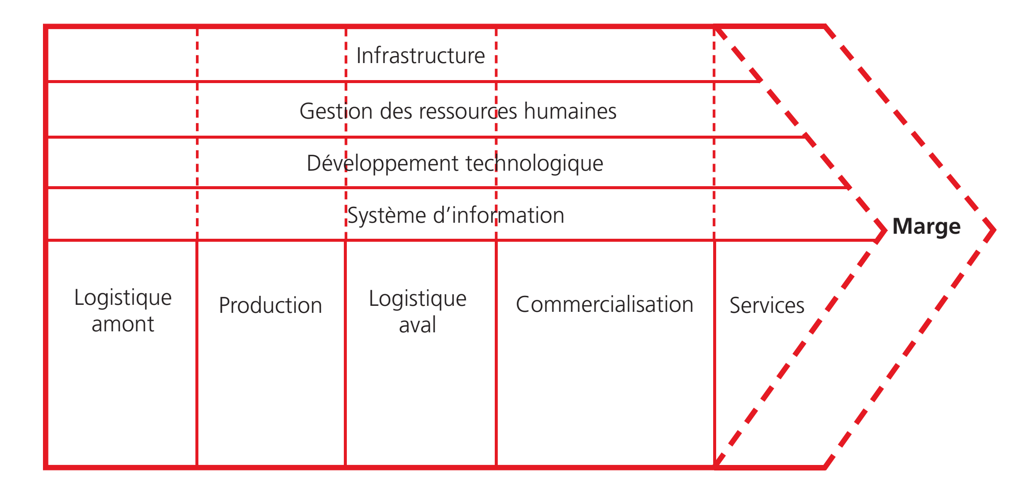
La notion de la chaîne de valeur revient à Porter[1]. ***Elle appréhende la firme comme un ensemble d'activités créant de la valeur pour les clients***. Ces activités contribuent à la marge totale de l'entreprise lorsque la valeur qu'elles apportent est supérieure aux coûts qu'elles provoquent.

Plus précisément, on distingue deux types d'activités :
– les ***activités primaires*** : elles permettent l'offre de biens ou de services (logistique amont, production, logistique aval, commercialisation et services) ;
– les ***activités de soutien*** : elles améliorent la performance des activités primaires (infrastructure, gestion des ressources humaines et développement technologique, auxquelles il est possible d'ajouter aujourd'hui le système d'information).

Porter propose une représentation graphique de la chaîne de valeur (voir page suivante) :

1. Porter, *L'Avantage Concurrentiel*, InterÉditions, 1986.

La chaîne de valeur



Le tableau suivant présente chaque activité plus précisément.

Les activités de la chaîne de valeur

Infrastructure	Ensemble des services nécessaires à une entreprise (administration, finances, contrôle de la qualité, planification…).
Gestion des ressources humaines	Ensemble des moyens dont dispose l'entreprise pour gérer son personnel, en anticipant les besoins qu'elle en aura (rémunération, recrutement, mobilité, formation professionnelle…).
Développement technologique	Ensemble des processus qui, partant de la recherche fondamentale ou d'une invention, assurent sa faisabilité industrielle.
Système d'information	Ensemble des ressources humaines et matérielles permettant la collecte, le traitement, la diffusion et le stockage des informations nécessaires aux décisions et au fonctionnement de l'entreprise.
Logistique amont	Réception, stockage et affectation des moyens de production nécessaires au produit (manutention, contrôle des stocks…).
Production	Transformation des moyens de production en produits finis (y compris l'entretien des machines…).
Logistique aval	Collecte, stockage et distribution physique des produits aux clients.
Commercialisation	Ensemble des tâches orientées vers l'achat du client (prix, produit, communication, distribution…).
Services	Activités visant à accroître ou maintenir la valeur du produit (installation, réparation, formation…).

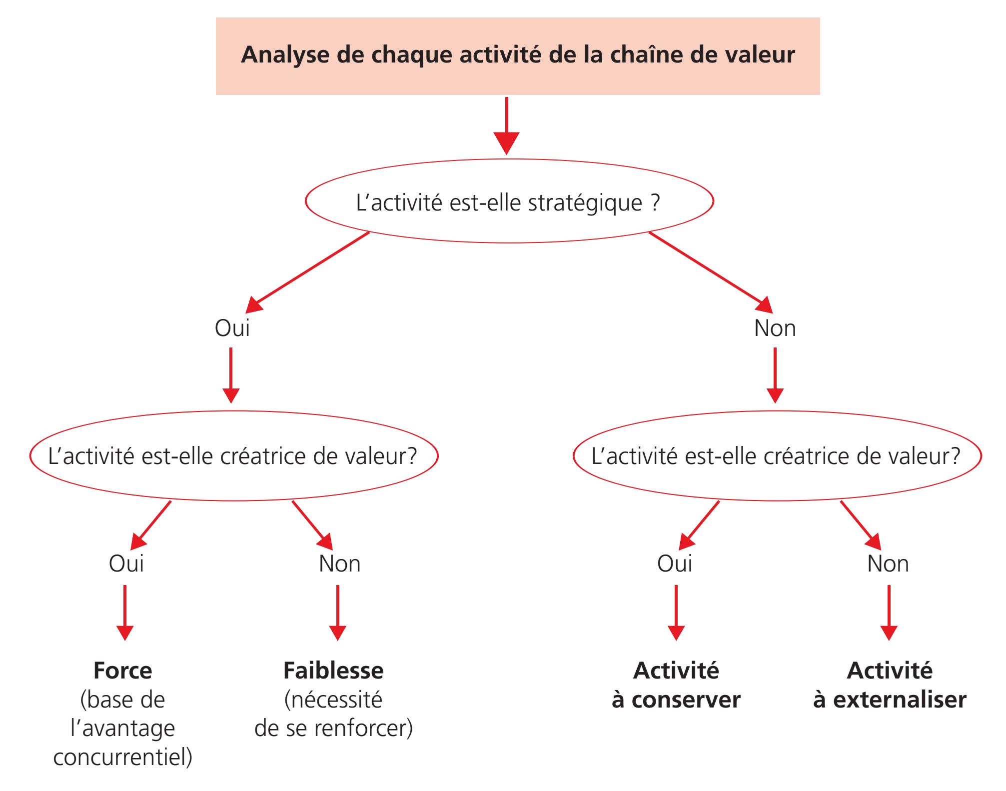
Représenter la chaîne de valeur permet d'identifier les activités les plus créatrices de valeur. C'est ce que l'entreprise fait le mieux, ce qui la distingue de ses rivales. Par exemple, le développement technologique est primordial chez L'Oréal, qui fonde son avantage concurrentiel sur l'innovation (et qui se traduit par le dépôt de plus de 500 brevets chaque année).

Elle permet aussi de comprendre l'imbrication des activités. Ainsi, la gestion des ressources humaines peut engager des politiques visant à former des chercheurs ou des commerciaux. Elle peut également instaurer une communication entre ces deux métiers, en sensibilisant par exemple les chercheurs aux enjeux commerciaux. Ces interactions participent, au final, à la création de valeur pour les clients.

Le diagnostic s'aide de la chaîne de valeur pour repérer certaines forces et faiblesses de l'entreprise. Si une activité permet de dégager beaucoup de marge, elle représente une force. L'entreprise a tout intérêt à y consacrer ses efforts pour bâtir son avantage concurrentiel (par exemple, le service après-vente chez Darty). Pour autant, une activité ne dégageant que peu de marge n'est pas nécessairement néfaste à l'entreprise. Elle constitue une faiblesse seulement dans le cas où elle présente un intérêt stratégique mais qu'elle n'est pas créatrice de valeur.

Enfin, une activité non stratégique ne dégageant que peu de marge a tout intérêt à être externalisée, c'est-à-dire confiée à un prestataire externe. Cela permet à la firme de se concentrer sur son savoir-faire et de bénéficier des compétences de l'entreprise partenaire. L'externalisation ne devrait jamais porter sur des activités stratégiques, puisque cela induit des risques de dépendance.

Le schéma suivant revient sur les décisions à prendre à l'issue de l'analyse de la chaîne de valeur :



La chaîne de valeur situe l'analyse au niveau global des activités. Pour étudier plus précisément les aspects humains, il est nécessaire de se pencher sur les ressources et les compétences.

2 L'analyse des ressources et des compétences

Il est courant, dans le langage de tous les jours, d'utiliser indifféremment les termes de « ressource » et de « compétence ». Pourtant, dans le vocabulaire stratégique, ils se distinguent nettement.

A – Les ressources

Les ***ressources*** sont constituées des actifs de l'entreprise. Elles peuvent être tangibles (ressources humaines, ressources financières, équipements...) ou intangibles (réputation, brevets...).

De nos jours, l'accent est particulièrement mis sur l'importance des ressources humaines, de plus en plus perçue comme un levier puissant permettant d'atteindre la performance. Lengnick-Hall[2] estime ainsi que « les ressources humaines procurent à l'organisation un avantage compétitif ». De nombreuses entreprises mettent ainsi en avant la place centrale des individus dans l'atteinte des objectifs[3]. Par exemple, Air France déclare que « les femmes et les hommes d'Air France constituent la première ressource de l'entreprise et travaillent, au quotidien, à la réussite de la Compagnie »[4]. Dans cette vision, Air France investit de façon continuelle et significative dans la formation pour augmenter la valeur de ses ressources humaines. Ainsi, 215 millions d'euros ont été dépensés en 2010 dans la formation de ses personnels (soit 8,35 % de la masse salariale, un niveau très supérieur aux obligations légales).

De façon logique, rien ne sert de disposer de ressources si l'entreprise ne sait pas les mettre en valeur. C'est à ce niveau que les compétences interviennent.

B – Les compétences

Les compétences sont des processus permettant à l'entreprise de déployer ses ressources. Elles peuvent être détenues par les individus ou l'entreprise.

1) Les compétences détenues par les individus

Les individus possèdent trois types de compétences : les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être :
– les ***savoirs*** peuvent être de nature technique, scientifique ou administrative (c'est-à-dire acquis à travers des formations universitaires ou professionnelles). Ils sont explicites ou formalisés, ce qui signifie qu'ils peuvent être transmis par le biais d'un « discours, une fois connus les règles syntaxiques du langage retenu et les concepts représentatifs de la sémantique de ce langage »[5] ;
– les ***savoir-faire*** résultent de l'expérience des individus dans leur travail (tours de main, techniques particulières liées à un poste...). Ils sont donc tacites et inséparables de l'individu qui les a développés. Par conséquent, ils sont difficilement transmissibles par le langage (contrairement aux savoirs). L'acquisition d'un savoir-faire passe alors par la réalisation en commun de travaux ou de tâches spécifiques ;
– les ***savoir-être*** concernent l'ensemble des « savoirs que faire » de l'individu, par exemple sa capacité à interpréter un contexte et à apporter une solution. Ils reposent à la fois sur l'expérience de l'individu et sur son intuition.

Les entreprises ont compris l'enjeu qu'il y a à conserver et valoriser leurs ressources. Ainsi, IBM[6] a développé trois supports permettant de stocker et de rendre disponibles ses ressources :
– le mentoring : il repose sur la mise en relation de deux personnes : un mentor qui est possesseur de connaissances et d'expériences significatives, et un élève qui tient le rôle d'acquéreur de connaissances ;

2. Lengnick-Hall, « Strategic Human Resources Management : A Review of the Literature and a Proposed Typology », *Academy of Management Review,* Vol. 13, 1988.
3. Bien entendu, les entreprises cherchent également à motiver leurs salariés en délivrant de tels messages.
4. Source : site de Air France Corporate (*http://corporate.airfrance.com/*).
5. Reix, « Savoir Tacite et Savoir Formalisé dans l'Entreprise », *Revue Française de Gestion*, nº 105, Septembre-octobre, 1995.
6. Cet exemple est tiré de l'article de Mermoud-Thomassian : « Gestion des connaissances et dynamique d'apprentissage : pour une reconsidération du rôle de la mémoire organisationnelle », *Acte de l'AIMS*, 2002.

– IBM Campus : c'est est un lieu de formation individuelle et collective : cours magistraux, e-learning... ;
– KM (*Knowledge Management*) : cet outil utilise les technologies de l'information et de la communication (Intranet, *groupware*, forums de discussion...) afin de capitaliser les expériences et de développer de nouveaux savoirs grâce au travail coopératif.

Ces trois outils visent à pérenniser les différents types de ressources :
– les collaborateurs acquièrent différents types de savoirs par la formation (IBM Campus);
– les savoir-faire sont notamment transmis par le travail collaboratif de terrain (*mentoring*);
– les savoir-être risquent de disparaître lors des départs (retraite, débauchage par la concurrence...). Pour éviter cela, l'outil KM rend explicite et mémorise les savoir-être des individus et les rend accessibles.

2) Les compétences détenues par l'entreprise

L'entreprise détient des compétences collectives : maîtrise des processus de contrôle, d'innovation, ou encore de gestion de la qualité. Par exemple, la qualité d'un service bancaire dépend de la qualité des interactions entre le *back* et le *front office*. La construction du service ne dépend pas seulement du *front office* (personnel au contact), mais de l'organisation au sens global, c'est-à-dire de tous les moyens et toutes les personnes sur lesquels ce personnel peut s'appuyer (gestion de l'information, structure, organisation du processus de qualité...).

L'encadré ci-dessous montre comment le groupe Vallourec[7] valorise ses ressources grâce à la maîtrise d'un outil de gestion de l'information.

Un intranet pour fédérer les compétences[8]
« Depuis un an et demi, les salariés de Vallourec du monde entier peuvent échanger des informations, des conseils et des bonnes pratiques via un réseau de communautés sur internet. C'est un Web 2.0 version entreprise. Baptisé "Sharemind" ou "esprit de partage", l'outil relie, en quelques clics, les salariés de Vallourec du Brésil, des États-Unis, de France ou d'Allemagne. Idéal pour un groupe décentralisé et très éclaté géographiquement. L'intérêt ? Créer des communautés, et donc un lien permanent, entre personnes du même domaine d'activité ou partageant des centres d'intérêt professionnels, travailler ensemble à distance sans se déplacer, identifier les experts (via un annuaire des compétences individuelles et un moteur de recherche) ou les fournisseurs les plus fiables, échanger des bonnes pratiques, partager des informations et des documents... "Cela nous permet de gagner du temps, d'être mieux coordonnés et de mutualiser nos process et nos connaissances", remarque Estelle Michaut-Querrien, responsable "knowledge management". Cet outil, qui a nécessité cinq ans de travail et un budget de 270 000 euros, n'est pas seulement une bibliothèque de savoirs. C'est aussi un accélérateur de performance. Si un accident du travail a lieu dans une usine, les autres sites de

7. Vallourec, société cotée en Bourse, est le leader mondial de la production de tubes sans soudure en acier.
8. D'après un article issu du journal *Les Échos* du 04/11/2008.

production en sont informés pour éviter que cela ne se répète. Cela permet aussi de tester les produits aux quatre coins du monde et d'apporter des améliorations. Un groupe d'ingénieurs a ainsi réussi à réduire de 15 % la consommation d'air comprimé dans l'usine de tuberie de Rouen.
Actuellement, il existe 37 communautés, pour 1650 membres (dont 45 % l'utilisent au moins une fois par mois) et 6800 connexions mensuelles. Du cadre aux techniciens, tous les salariés peuvent participer. On trouve des communautés métiers – R & D (les plus répandues, une vingtaine au total), achats, RH, marketing ou informatique –, mais aussi des communautés d'une durée de vie plus ponctuelle, liées à un produit ou à un projet... Chaque création répond à une demande du terrain. »

À NOTER • Dans l'exemple d'IBM, il s'agissait uniquement de ***conserver*** des ressources, notamment grâce à l'utilisation d'un intranet. Le cas de Vallourec montre que le même outil peut servir à ***valoriser*** ces ressources, et devenir ainsi le support d'une compétence de l'entreprise.

Dans le cadre du diagnostic interne, il est nécessaire d'interpréter les ressources et les compétences en termes de forces et de faiblesses. Cet exercice passe par l'identification des ressources et compétences stratégiques.

C – Les ressources et les compétences stratégiques

Toutes les ressources n'ont pas le même poids. Celles qui donnent une force particulière à la firme sont qualifiées de ressources stratégiques. Le caractère stratégique peut être conféré par la rareté de la ressource, qui fait que l'entreprise en est l'une des seules détentrices (comme pour les brevets pharmaceutiques), et par l'intérêt que la ressource présente aux yeux des clients (comme avoir un réseau d'agence au niveau mondial pour une banque).

De même, certaines compétences ont une importance particulière. Hamel et Prahalad[9] emploient le terme de « compétences fondamentales » pour désigner les processus permettant d'obtenir un avantage concurrentiel durable. Les travaux allant dans ce sens adoptent une posture différente de celle de l'école de Harvard. Tout l'intérêt consiste à comprendre la complémentarité des deux approches.

9. Hamel et Prahalad, « The Core Competence of the Corparation », *Harvard Business Review*, Vol. 68, 1990.

La vision fondée sur les ressources et les compétences
L'approche de Hamel et Prahalad (1990) ne se limite pas au simple recensement des compétences fondamentales de l'entreprise. Elle participe à la « *Resource Based View* » qui opère un renversement de perspective dans la pensée stratégique. Jusqu'alors, l'accent était mis sur les opportunités et menaces de l'environnement. Le diagnostic interne avait pour but de savoir si l'entreprise était en mesure d'y répondre. La *Resource Based View* considère à l'inverse que dans un environnement changeant, la stratégie doit être déterminée en se fondant sur des éléments stables : les ressources et compétences de l'entreprise. L'environnement n'intervient qu'après, afin de trouver les secteurs sur lesquels l'entreprise pourra valoriser ses compétences. Dans cette optique, toute l'activité d'une entreprise repose sur un nombre réduit de compétences fondamentales. Hamel et Prahalad donnent l'image de l'entreprise comme d'un arbre dont les racines seraient les compétences fondamentales.

Le diagnostic permet alors de faire ressortir les ressources stratégiques et les compétences fondamentales. Elles représentent autant de forces sur lesquelles l'entreprise peut s'appuyer. Inversement, si une entreprise cherche à s'imposer sur un DAS et qu'elle ne dispose pas des ressources et compétences nécessaires, cette absence constitue une faiblesse. L'entreprise peut alors chercher à la réduire par acquisition des ressources et compétences manquantes[10].

Rapprocher le diagnostic interne des caractéristiques de chaque DAS, comme cela vient d'être fait brièvement, montre tout l'intérêt d'avoir une vision globale du diagnostic stratégique.

10. Nous verrons dans la Partie 4 que pour cela l'entreprise peut agir seule (par croissance interne ou externe) ou à plusieurs (alliances, partenariats, externalisation...).

Les relations entre éléments du diagnostic

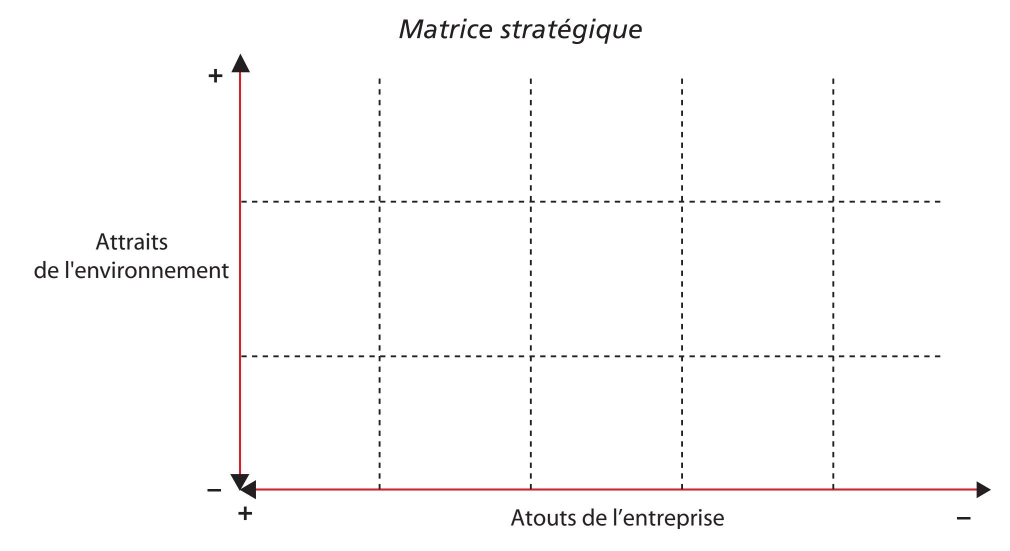
CHAPITRE 5

La réflexion menée jusque-là a permis de recenser les opportunités et les menaces sur les différents DAS, ainsi que les forces et les faiblesses de l'entreprise. Mais ces différents éléments ont été analysés séparément. Il est à présent nécessaire de se pencher sur les relations qu'ils entretiennent. C'est l'objet des matrices de portefeuille d'activités.

1 Présentation des matrices stratégiques

Les matrices stratégiques sont diverses. De nombreux cabinets de conseil (BCG, Arthur D. Little, McKinsey...) ont construit leur propre matrice. Malgré leurs différences, toutes ces matrices ont des points communs :
- il s'agit d'une représentation graphique et synthétique de l'ensemble des DAS de l'entreprise ;
- le principe de construction est le même : les DAS sont placés dans la matrice en termes d'opportunités/menaces (attrait de l'environnement) et de forces/faiblesses (atouts de l'entreprise). Le graphique ci-dessous montre la forme générale qu'ont toutes les matrices.

Matrice stratégique



Les matrices se distinguent entre elles principalement par la façon dont elles font la synthèse du diagnostic. Par exemple, les opportunités/menaces peuvent être résumées par :
– le taux de croissance du marché (BCG) ;
– un indicateur composite (McKinsey) ;
– la maturité du métier (Arthur D. Little).

De même, les forces/faiblesses sont différemment appréciées, grâce à :
– la part de marché relative (BCG) ;
– un indicateur composite propre à chaque entreprise (McKinsey) ;
– la position de l'entreprise vis-à-vis des facteurs clés de succès (FCS) du DAS (Arthur D. Little).

Une autre distinction concerne le degré de précision recherché. Par exemple, la matrice du BCG contient 4 cadrans, là où celle de McKinsey en retient 9 et celle d'Arthur D. Little 20. Naturellement, plus il y a de cadrans et plus l'analyse est précise. Mais l'outil perd alors une partie du caractère synthétique qui fait sa force. De plus, une matrice comme celle de McKinsey est trop difficile à mettre en œuvre dans le cas des PME. En effet, l'identification des facteurs significatifs pour chaque dimension composite et ensuite leur pondération est une tâche délicate, qui exige la collecte d'un grand nombre d'informations. Ces différentes raisons font que nous nous focaliserons pour la suite sur la matrice BCG.

2 La matrice BCG

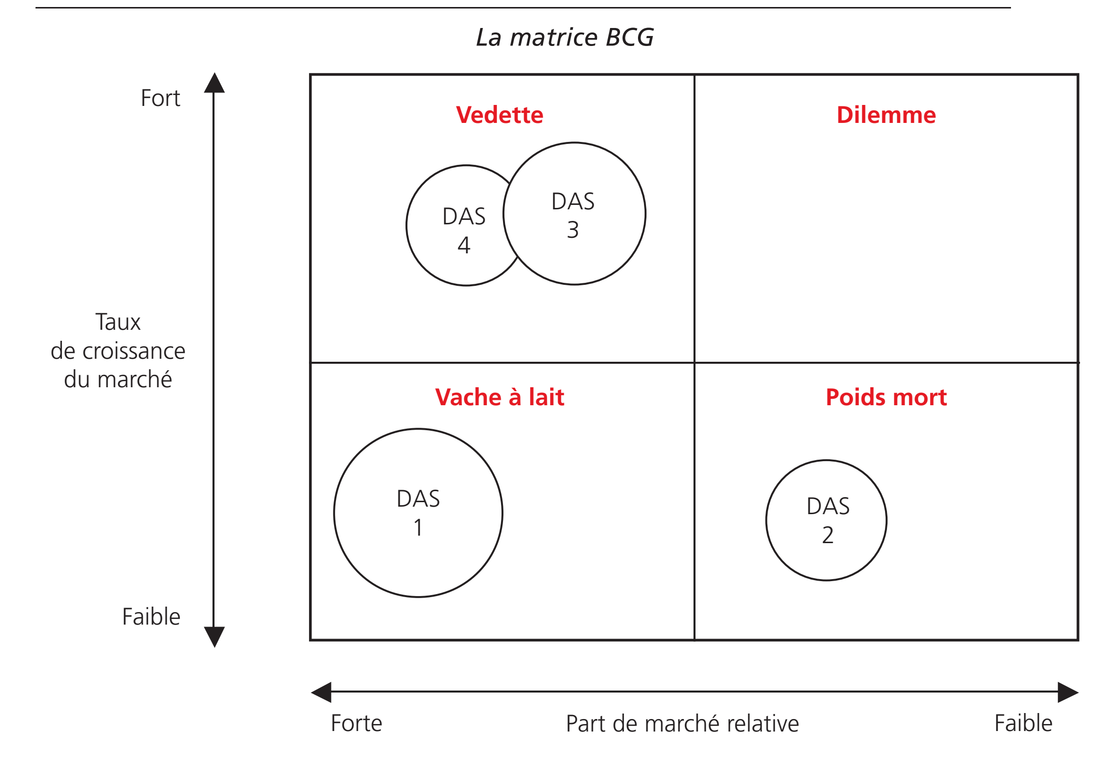
La matrice BCG tire son nom du cabinet de consultants qui l'a créée à la fin des années 1960 : le Boston Consulting Group. Elle propose de placer sur un même graphique les opportunités, les menaces, les forces et les faiblesses. Pour cela, elle contient deux axes :
– en abscisse apparaît la part de marché relative[1] de l'entreprise. Cette mesure permet d'apprécier si la firme est forte (part de marché importante) ou faible (part de marché réduite) pour un DAS donné ;
– en ordonnée est indiqué le taux de croissance du marché[2]. Cet indicateur est un moyen d'évaluer l'attrait d'un DAS (un taux de croissance élevé étant considéré comme une opportunité).

Le graphique obtenu contient quatre quadrants, dans lesquels les DAS sur lesquels l'entreprise est présente sont disposés. Chaque DAS est représenté par un cercle dont le diamètre est proportionnel au chiffre d'affaires dégagé sur ce DAS.

En abscisse, la part de marché relative détenue dans chaque DAS est mesurée par une échelle logarithmique croissante, de droite à gauche, allant de 0 (entreprise non présente dans le DAS) à 10 (part de marché 10 fois supérieure à celle du principal concurrent). La valeur médiane de l'abscisse se situe à 1, séparant à gauche les activités pour lesquelles l'entreprise est leader et à droite pour celles où elle ne l'est pas. En ordonnée, la valeur qui sépare la partie haute de la matrice de sa partie basse est égale à la moyenne des taux de croissance de tous les DAS de l'entreprise[3].

1. Il s'agit de la part de marché de l'entreprise rapportée à la part de marché des principaux concurrents.
2. Naturellement, l'indicateur utilisé est arbitraire et nécessairement réducteur. Cependant, c'est par rapport à l'objectif de l'outil qu'il faut le juger. On s'intéresse ici principalement aux interactions entre éléments du diagnostic, plus qu'à la précision des mesures.
3. La valeur médiane de l'ordonnée était fixée à 10 %, dans la présentation initiale du BCG (en référence à la croissance rapide de l'époque). Aujourd'hui il semble plus pertinent de raisonner sur une moyenne.

La matrice BCG



Les différents types de DAS ont des caractéristiques qui leur sont propres :

– les DAS « ***vaches à lait*** », comme leur nom l'indique, génèrent beaucoup de liquidités. Ils sont de plus très profitables car ils ont été amortis (le marché est déjà mature). Mais l'entreprise ne peut pas s'en contenter, car ils sont appelés à devenir des DAS « ***poids morts*** » quand ils atteindront leur phase de déclin. Alors la firme devra les abandonner ou les relancer ;
– les « ***vedettes*** » sont les DAS sur lesquels l'entreprise mise pour l'avenir. Ils sécrètent des fonds substantiels, mais ne dégagent pas beaucoup de bénéfices car leur croissance réclame d'être soutenue financièrement. L'enjeu est de maintenir l'effort sur ces DAS pour qu'ils deviennent « vaches à lait » à terme ;
– les DAS « ***dilemmes*** » sont potentiellement rentables, mais coûtent beaucoup à la firme. Il y a un vrai dilemme dans la mesure où l'entreprise a le choix entre les abandonner et continuer à les soutenir sans être certaine qu'ils deviennent des « vedettes » ou des « vaches à lait » un jour.

La matrice BCG permet de comprendre les relations entre les DAS. Par exemple, une firme a besoin de « vaches à lait » pour financer la croissance des « vedettes » et les « dilemmes ». De même, les « vedettes » permettent de relayer les « vaches à lait » quand ceux-ci deviendront « poids morts ». Cela signifie qu'une entreprise a intérêt à avoir un portefeuille d'activités équilibré, avec au moins des « vaches à lait » et des « vedettes » (comme celui sur le schéma ci-dessus).

L'utilisation de cet outil permet de compléter le diagnostic stratégique. Par exemple, un DAS « vache à lait » est une force pour l'entreprise puisqu'il génère des liquidités. Mais si le portefeuille est déséquilibré, il existe une faiblesse pour l'entreprise : même pour le cas où elle est profitable sur le moment, elle risque de péricliter si elle n'a pas préparé son avenir[4].

Naturellement, comme n'importe quel outil, la matrice BCG comporte des limites. Il s'agit de les connaître lors de son utilisation, et de tenter de les pallier. Mais elles ne doivent pas faire perdre de vue l'intérêt (graphique et synthétique) de la matrice. Les principales limites reconnues sont listées ici :

– un aspect réducteur : la stratégie est analysée uniquement par rapport au marché aval. Or, la stratégie a un aspect beaucoup plus global que les simples relations avec le marché aval ;
– un manque criant d'analyse quant aux relations avec les fournisseurs et l'environnement de l'entreprise ;
– une méconnaissance de certains secteurs où la concurrence se joue sur d'autres critères que les coûts (concurrence par rapport aux clients, aux technologies...) ;
– une méthode non-universelle, renforcée par la difficulté à définir précisément ce qu'est un DAS.

Les éléments du diagnostic stratégique ayant maintenant tous été présentés, il s'agit d'en faire la synthèse globale.

4. La matrice BCG permet aussi de comprendre le risque pesant sur les entreprises détenues, au moins en partie, par des fonds de pension. En effet certains fonds exigent des entreprises qu'elles se focalisent sur un petit nombre de DAS très rentables (les DAS « vaches à lait ») sans chercher à investir sur l'avenir (abandon des DAS « vedettes » et « dilemmes »). Bien sûr, ces entreprises sont très rentables à court terme, mais leur survie est menacée à plus long terme. Les fonds de pensions ne prennent pas véritablement de risques en agissant de la sorte car ils ont toujours la possibilité de céder les titres des entreprises sur les marchés financiers, à partir du moment où ces dernières deviennent moins rentables.

La synthèse du diagnostic stratégique

CHAPITRE 6

Les étapes du diagnostic stratégique menées jusqu'ici ont permis de collecter une grande quantité d'informations. La dernière phase, cruciale, consiste à les synthétiser. L'enjeu est de mettre en perspective les quatre composantes du diagnostic (opportunités, menaces, forces et faiblesses). En conclusion, nous abordons les autres dimensions du diagnostic stratégique.

1 Objectifs de la synthèse

La synthèse du diagnostic stratégique vise à établir une adéquation entre ce que sait faire l'entreprise et les facteurs clés de succès (FCS) des DAS visés. Cette adéquation pourra alors s'obtenir soit :

– en partant des DAS. Il s'agit de rendre l'entreprise capable de répondre aux FCS (acquisition de ressources et de compétences stratégiques) ;
– en partant de l'entreprise. Il s'agit de trouver les DAS sur lesquels les FCS sont compatibles avec les ressources et compétences stratégiques présentes de l'entreprise.

Comme le montre l'exemple du secteur de l'exploitation cinématographique, si une entreprise a beaucoup de poids dans son secteur, elle peut également chercher à transformer les FCS d'un DAS. Certaines entreprises font même de ce principe la clé de voûte de leur stratégie, dite « de rupture », afin de créer leur avantage concurrentiel (Apple, Nintendo...).

La transformation des FCS par les leaders du secteur de l'exploitation cinématographique[1]

Dès 1993, une nouvelle offre de salles de cinéma est apparue en France sur le modèle inventé aux États-Unis 30 ans plus tôt : le multiplexe. Pathé, immédiatement suivi de Gaumont et UGC, investissent alors massivement dans ce nouveau type de salles. En 10 ans, 120 multiplexes vont ainsi être construits, les trois quarts appartenant aux trois leaders du secteur. Par ce mouvement de fond, les leaders ont introduit plusieurs ruptures :

– les investissements sont d'une ampleur jamais connue auparavant ;

1. Exemple tiré de l'article de Roy, « Vertus de l'innovation stratégique pour les leaders du marché », *Actes de l'AIMS*, Angers, 2005.

– la géographie de l'offre est modifiée pour se situer majoritairement en zone périphérique ;
– un grand nombre de services sont associés à la projection des films : stationnement, restauration, boutiques...
Désormais, tout nouvel entrant doit se plier aux nouveaux FCS pour prétendre entrer sur le DAS : avoir une large capacité d'investissement, disposer de vastes espaces et proposer des services annexes.
Plusieurs raisons peuvent expliquer la volonté des leaders du secteur pour modifier les FCS à ce moment de l'histoire, alors qu'ils dominaient le marché :
– régénération du secteur : le secteur de l'exploitation cinématographique était alors en déclin ;
– recherche d'un nouveau modèle économique pour augmenter leur rentabilité : plus de choix dans un espace plus confortable ;
– création d'un nouveau marché en périphérie ;
– accroître leur avance sur les concurrents en se différenciant davantage ;
– protection face à de nouveaux entrants, notamment les groupes anglo-saxons qui auraient pu à ce moment-là exporter leur concept en France.

Pour que la synthèse réalisée apporte une valeur ajoutée au diagnostic stratégique, il est nécessaire de faire plus qu'une simple liste des opportunités, menaces, forces et faiblesses observées. L'analyse doit être plus structurée. La matrice SWOT permet d'apporter cette plus-value.

2 La matrice SWOT et son analyse

Le tableau récapitulatif des quatre composantes du diagnostic porte le nom de matrice SWOT (*Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats*). C'est un simple résumé de l'analyse, qui a pour but de présenter l'information recueillie de manière claire et synthétique. La matrice ci-dessous reprend les conclusions du diagnostic mené pour Décathlon (Chapitre 1, p. 20).

La matrice SWOT

Forces	Faiblesses
- Couverture quasiment complète du marché en France - Marques propres	- Image de discounter - Implantation avant tout française
Opportunités	**Menaces**
- Marché du sport en croissance - Distribution très concentrée	- Entrée des grandes chaînes de distribution - Croissance du « zapping sportif »

Dans un second temps, la matrice SWOT est utilisée pour mener une ***analyse SWOT***, visant à déterminer les stratégies adaptées à la situation de l'entreprise dans ses environnements. Pour cela, la démarche consiste à croiser les informations issues de la matrice.

Analyse de la matrice

Relations entre éléments du diagnostic	Ressources et compétences	Chaîne de valeur

Offre

Demande

Intensité concurrentielle

Groupes stratégiques

PESTEL

Relations entre éléments du diagnostic

	Forces	**Faiblesses**
Opportunités	**1**	**2**
Menaces	**3**	**4**

Quatre situations sont possibles :

– ***la situation n° 1*** est idéale : une opportunité se présente et l'entreprise a la capacité de la saisir. Par exemple, Amazon mène actuellement une stratégie de diversification, passant d'une activité à faible marge (l'achat de produits de gros et leur revente à un prix à peine supérieur) à des services plus rentables sur des marchés en croissance (librairie virtuelle à travers la liseuse Kindle, centrale en ligne pour d'autres marchands, stockage de données, etc.) grâce à ses très fortes capacités de stockage et son avance technologique. La croissance de ces nouvelles activités est désormais plus forte que celle de l'activité traditionnelle d'Amazon ;

– ***la situation n° 2*** correspond au cas où l'entreprise n'est pas en mesure, dans son état actuel, de saisir une opportunité. Cela ne signifie pas nécessairement que la situation lui est défavorable. Pour investir un DAS, elle devra préalablement acquérir, par exemple, les compétences lui faisant défaut. Cette situation se traduit alors par des stratégies de croissance externe ou de partenariat. Ainsi, Eurocopter a pu entrer sur le DAS des hélicoptères d'affaires destinés aux milliardaires des

pays émergents. Il lui manquait une image de luxe, ce qu'elle a pu obtenir en s'associant avec Mercedes, professionnel incontesté du luxe, qui se charge de styliser les modèles ;

– ***la situation n° 3*** signifie qu'il existe une menace, mais que l'entreprise dispose de suffisamment de ressources pour y faire face. Ici, la réponse peut être apportée par une stratégie de croissance ou de partenariat. Par exemple, face à la saturation du marché automobile français, Renault a mené une stratégie d'internationalisation croissante. Ainsi, 43 % des ventes sont aujourd'hui réalisées hors Europe ;
– enfin ***la situation n° 4*** pose un problème à toute entreprise. En effet, elle est exposée à un risque mais ne peut y faire face. Cela se traduit alors assez souvent par une stratégie de désengagement du DAS considéré. Ainsi, face à la concurrence asiatique, IBM a fait le choix d'arrêter la construction d'ordinateurs personnels, pour se concentrer sur son cœur de métier : le conseil en informatique.

Le diagnostic stratégique étant réalisé, l'entreprise sait dans quelles directions elle doit mener ses efforts : saisir les opportunités et se protéger des menaces, en se fondant sur ses forces et en palliant ses faiblesses. Ces orientations vont se concrétiser, de différentes manières, dans les stratégies. Avant de les exposer en détail, un retour sur la démarche de diagnostic stratégique permet de prendre du recul sur ses avantages et limites indirects.

3 Les autres dimensions du diagnostic stratégique

Aboutir à une matrice SWOT présente naturellement l'intérêt de fournir une base d'analyse solide à la définition des stratégies. L'analyse en termes d'opportunités, menaces, forces et faiblesses est en outre simple, facilement compréhensible dans différentes cultures, et adaptable aux différents types d'organisations.

Mais un autre avantage de cette démarche, moins souvent avancé, est celui de faire participer les membres de l'organisation à son élaboration. Par des discussions ouvertes et régulières, elle favorise l'échange d'informations, la communication et la formation collective d'opinion. Elle donne aussi l'occasion de mieux connaître les perceptions de chacun. Finalement, cela favorise l'appropriation des constats et des conclusions de la démarche par les participants. Autrement dit, l'élaboration du diagnostic stratégique par une démarche participative peut être un outil de management, c'est-à-dire de motivation des individus dans une même direction. En retour, comme l'a souligné l'école des relations humaines, la motivation suscitée peut se traduire par un accroissement de la performance (si la motivation se traduit par une meilleure productivité des employés).

L'école des relations humaines

À la fin des années 1920, Elton Mayo[2] (1888-1949) mène une série d'expériences en collaboration avec ses assistants de la Harvard Business School à l'usine de la Western Electric Company située à Hawthorn, près de Chicago. Il fait notamment varier les conditions matérielles de travail (luminosité des ateliers…) et observe le fonctionnement informel des groupes de travail.
De ces analyses, il ressort que la motivation des individus trouve essentiellement sa source dans les relations humaines (sentiment de considération, participation aux décisions, cohésion du groupe…) plus que dans les conditions matérielles de travail et que la motivation des individus entraîne la performance de l'organisation. La conclusion principale est alors que pour améliorer sa productivité, une entreprise doit tenir compte de l'aspect humain, en portant une attention particulière aux besoins sociaux et d'estime des individus. Elle doit faire en sorte que les salariés se sentent intégrés à un groupe social.
Naturellement, ceci remet en cause les principes de l'OST (Organisation Scientifique du Travail) de Taylor puisque l'efficacité ne passe plus par la spécialisation du travail ou les seuls avantages matériels.

Inversement, des limites sont reconnues à la démarche du diagnostic stratégique :
– si elle est envisagée comme un processus participatif, un climat d'ouverture et de confiance est indispensable. Cela exige de pouvoir mettre de côté les relations de méfiance, de défiance et de concurrence entre les individus. De plus ces derniers ont potentiellement des stratégies individuelles éloignées de l'intérêt de l'entreprise ;
– elle est par nature subjective. La pertinence de la démarche dépend en grande partie de la capacité des contributeurs à être aussi objectifs que possible vis-à-vis de la réalité qu'ils perçoivent ;
– son utilisation ne doit pas être rigide et mécanique, sans quoi « la stratégie risque de dégénérer en recette spécialisée qui diminue la flexibilité et empêche l'apprentissage et l'adaptation[3] ».

Plus encore, Mintzberg, Ahlstrand et Lampel[4] insistent sur les insuffisances de toute démarche de planification :
– tout changement stratégique passe par une prise de risque et comporte une dose d'incertitude. Aucune organisation ne peut donc savoir à l'avance et de manière sûre si une compétence donnée s'avérera une force ou une faiblesse ;
– les stratégies sont le plus souvent définies par l'équipe de direction, sur base d'informations limitées, d'un résumé d'une situation simplifiée qui ne sera pas représentative de toute la complexité de l'action ;

2. Mayo, *The Human Problems of Industrial Civilization*, Routeledge, 1947.
3. Inkpen et Choudhury, "The Seeking of Strategy Where it is not: Towards a Theory of Strategy Absence", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, 1995.
4. Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, *Safari en Pays Stratégie*, Village Mondial, 1999.

– une fois choisies, les stratégies peuvent gêner le changement de cap si ce dernier devient nécessaire. Plus une stratégie est clairement définie, plus elle est figée et plus elle induit de la rigidité et de la résistance aux changements à venir.

En résumé, la démarche stratégique est une aide très utile aux dirigeants d'entreprise. Mais il s'agit d'un simple outil, qui ne doit pas être considéré comme une recette sous peine de faire de la stratégie un écueil pour l'entreprise.

Grâce à ces recommandations, il est possible de poursuivre l'exploration des stratégies des entreprises à tous leurs niveaux. Le premier d'entre eux est celui des stratégies par activité.

Application corrigée : quelle croissance pour Léa Nature ?[1]

CHAPITRE 7

1 Énoncé

Charles Kloboukoff a créé en février 1993 Léa Nature : son entreprise est familiale et indépendante, avec l'ambition de devenir le vrai spécialiste des plantes et des produits naturels bénéfiques pour la santé. En 2010, il se consacre à la constitution d'un groupement de PME bio.

A – Léa Nature, une entreprise au service de l'environnement[2]

Jardin Bio', Florissante ou So' Bio, etc. Ces marques vendues dans la grande distribution et les enseignes spécialisées sont bien connues des consommateurs de produits biologiques.

Mais ce que l'on connaît moins, c'est le groupe qui les détient. Plongée au cœur de la stratégie de Léa Nature, une entreprise pas tout à fait comme les autres. Avec 560 salariés et 100 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisés grâce à quelque 1 300 produits différents, Léa Nature est aujourd'hui un poids lourd du marché français du bio.

Un sacré chemin parcouru depuis ses débuts en 1993, où la petite entreprise de 7 personnes se faisait fort de démocratiser l'automédication naturelle, dont Charles Kloboukoff, son patron, est un adepte depuis l'enfance. Aujourd'hui, la phytothérapie compte encore pour 18 % du chiffre d'affaires de Léa Nature, mais le groupe s'est développé dans tous les domaines du bio avec une dizaine de marques réparties entre les secteurs de l'alimentaire (50 % de son chiffre d'affaires dont les 400 références de la marque Jardin BiO'), la cosmétique naturelle (30 % du chiffre d'affaires avec Floressance, So'Bio étic, Lift'argan et Natessance), et la maison (2 % du chiffre d'affaires avec les produits d'entretien Biovie et le linge en coton bio de La Maison de Léa).

1) Le choix de la « cohérence bio »

Cette croissance n'a pas empêché le groupe (indépendant et familial) de rester fidèle à ses valeurs. « Fabriquer des produits bio implique une cohérence écologique » estime ainsi Charles Kloboukoff.

1. Cette application correspond au sujet national 2011 du DCG. Il a été légèrement modifié. La plupart des données proviennent du site internet de Léa Nature.
2. Source : Béatrice Héraud, *www.novethic.fr*

Pour ce patron, sacré entrepreneur de l'année 2009 dans la catégorie Business vert, « *l'entreprise doit certes rechercher la performance économique mais aussi l'exemplarité environnementale et sociale* »… Au quotidien, cela donne des produits constitués à 90 % de matières premières biologiques (65 % des produits finis sont labellisés bio par Ecocert) et dont 72 % sont fabriqués en France.

Mais l'entreprise veut aller encore plus loin sur l'approvisionnement local. « *Pour les ingrédients cultivables en Europe, nous nous interdisons les origines lointaines et, dans le cas où nous devons le faire, nous privilégions la filière bio équitable. Si celle-ci n'existe pas, nous accompagnons alors une coopérative pour qu'elle le devienne, comme UGPPK qui produit du karité au Burkina Faso par exemple. Enfin, nous faisons actuellement un gros travail de recensement des ingrédients que nous utilisons dans nos produits avec pour objectif 20 % d'ingrédients français dans nos produits finis contre 8 % actuellement* », explique Mireille Lizot, la directrice communication du groupe. Un vrai défi quand l'on sait que la France ne compte que 2 % de sa surface agricole utile en mode bio et que la filière demande encore à être structurée. « *C'est pourquoi nous avons des prises de participation dans des coopératives locales un peu partout en France, des partenariats avec des agriculteurs qui se convertissent au bio ou que nous aidons à structurer la filière de plantes aromatiques bio par exemple* », précise alors Mireille Lizot.

Pour les salariés, la « cohérence bio » se décline aussi sur leurs conditions de travail. Le siège social de La Rochelle forcément HQE (Haute Qualité Environnementale) puise son énergie dans les panneaux solaires et les pompes à chaleur aérothermiques, et dispose d'un centre de tri des déchets interne en fin de ligne de production. 20 % du parc automobile des commerciaux est hybride et le parc informatique est progressivement remplacé par des ordinateurs « verts », en matériaux recyclés. Dans leur travail, les salariés, qui peuvent facilement bénéficier d'un emploi du temps flexible, sont aussi régulièrement sensibilisés aux questions environnementales par de nombreuses actions portées par la direction ou leurs collègues. Sept collaborateurs (dont le patron, sa femme, la directrice de communication ou la chef de service ingrédients/qualité et sourcing) forment également un comité éthique qui veille, aux côtés du comité exécutif, à l'orientation de certains investissements ou choix stratégiques de l'entreprise (orientation énergétique du siège social, campagne de publicité, dons aux associations, etc.).

2) Garder sa différence dans un marché concurrentiel

Ces engagements forts ont aussi un coût, ce qui peut représenter un certain handicap dans un marché du bio où la concurrence se fait de plus en plus agressive. Car dans l'alimentation comme dans le cosmétique, Léa Nature fait désormais face aux marques des distributeurs et aux grandes marques nationales qui ne s'embarrassent pas toujours d'autant de scrupules sur l'approvisionnement (les ingrédients sont souvent importés et produits sur des grandes surfaces de culture) ou les conditions sociales. « *En quelques années, le marché s'est profondément modifié et il y a aujourd'hui une très forte pression sur les prix. Tous ceux qui sont dans le circuit de la grande distribution, comme nous, sont exposés et ceux qui ne marqueront pas suffisamment leur différence sont voués à disparaître* », analyse Charles Kloboukoff. Pour marquer la sienne aux yeux des consommateurs, le patron de Léa Nature [...], mise pourtant sur une communication discrète.

Récemment, un logo « producteurs régionaux » est par exemple apparu sur quelques produits Jardin BiO qui contiennent au moins 70 % d'ingrédients d'origine France. Mais il vous sera difficile de trouver une publicité vantant les mérites des produits Léa Nature. Quelques pages sont bien achetées dans certains magazines spécialisés (*Le Nouveau Consommateur* et *Terra Eco*) « mais il s'agit essentiellement de soutenir financièrement leur démarche », affirme la responsable de la communication. La plupart du temps, le budget communication est plutôt mis à contribution pour soutenir une grande cause comme la sauvegarde des abeilles ou la lutte contre les OGM… Cette « cohérence bio » qui guide la stratégie de Léa Nature « demande un gros travail de suivi, long et coûteux, mais qui nous paraît nécessaire. Il faut tenir bon jusqu'à ce que le marché reparte à la hausse », souligne Charles Kloboukoff. Car si ces dernières années, le marché des produits bio affichait des taux de croissance à deux chiffres (25 % entre 2006 et 2008 puis 15 à 20 % en 2009), 2010 a été marquée par un « phénomène de palier avec une croissance de 2 à 3 % seulement » observe le patron de Léa Nature. Le marché était reparti à la hausse en 2011 (10 % de croissance) mais 2012 a marqué un nouveau ralentissement (+ 5 %).

Pour Charles Kloboukoff en tout cas, il n'est pas question de freiner le développement du groupe. L'entreprise continue de miser énormément sur l'innovation (200 nouveaux produits par an environ) et la diversification : une activité traiteur de produits bio frais a ainsi vu le jour en 2011, une biscuiterie bio et un pôle céréalier ont été créés en 2012…

B – Léa Nature : historique

En 1994, la gamme FLORESSANCE est lancée.

En 1995, FLORESSANCE s'étend avec les infusions, les gélules de complexes de plantes, les Phyto'cocktails. Le JARDIN BIOLOGIQUE apparaît avec les épices, les aromates, les plantes en vrac et les infusions biologiques.

En mars 1996, LEA INSTITUT VITAL s'installe à La Rochelle pour accélérer son développement et lance la gamme cosmétique naturelle LEA NATURE.

En 1997, FLORESSANCE devient n° 1 de la phytothérapie en libre-service en France.

En 1998, LEA INSTITUT VITAL figure au 25e rang du top 100 des entreprises françaises indépendantes (magazine l'Entreprise/Ernst & Young).

En 1999, le Groupe LEA NATURE pose la première pierre de son siège social. Sur 4 500 m², il regroupe 200 personnes jeunes et ambitieuses dont 120 sur le site. Un pôle salé LE JARDIN BIOLOGIQUE est développé.

En 2000, le Groupe rachète la société MAISON de FLEURANCE, la marque de diététique SILHOUETTE, et la conserverie biologique VIVER. Il lance la gamme ENTOUKA, le bio des enfants et une gamme de Thalasso. C'est aussi l'organisation de sa première journée de l'environnement pour sensibiliser l'interne à la protection de la nature.

En 2001, la surface du siège social est doublée pour répondre à la croissance de l'entreprise. Le site atteint 11 000 m² sur 4 hectares de terrain.

En 2002, renforcement des cellules R&D et contrôle qualité. Lancement tous azimuts des gammes de cosmétiques spécifiques, de nutrition sportive, de vitamines naturelles, d'épices bio.

En 2003, développement des réseaux spécialisés et refonte de la gamme NATESSANCE. Lancement de la première gamme de cosmétique biologique NATESSANCE. Le Groupe fête ses 10 ans.

En 2004, arrivée de la gamme de cosmétique bio pour bébés avec NATESSANCE BEBE BIO. Création d'une nouvelle gamme de sels et spécialités : JARDIN DES OCÉANS. Construction d'une nouvelle extension du siège social.

En 2005, création de la gamme textile JARDIN BIO ÉQUITABLE. Extension du siège social.

En 2006, arrivée de la gamme cosmétique bio et équitable JARDIN BIO ETIC. Le Groupe LEA NATURE reçoit le trophée de l'entreprise citoyenne pour son engagement en termes de solidarité internationale et de développement durable pour le développement de la filière textile.

En 2007, le Groupe LEA NATURE reçoit la Marianne d'Or pour son engagement envers la sauvegarde des abeilles. Arrivée de la gamme de cosmétiques Bio BIOSCIENCE et d'une nouvelle gamme de compléments alimentaires biologiques BIOSYSTEM en pharmacies. Lancement des produits d'entretiens écologiques BIOVIE en grande distribution. Engagement de plusieurs marques du Groupe au Club 1 % pour la planète qui reversent 1 % de leur chiffre d'affaires net à des associations environnementales.

En 2008, lancement de SO'BIO ETIC, gamme de soins et d'hygiène biologique en grande distribution. Lancement de JARDIN BIO SOJA, gamme alimentaire à base de soja biologique. Le siège social agrandit ses services R&D de 2 000 m2 supplémentaires.
En 2012, création d'une biscuiterie bio et d'un pôle céréalier.

C – Léa Nature : les métiers

Léa Nature propose des marques bio et naturelles dans les domaines de la santé, l'alimentation, l'hygiène beauté, le textile et les produits d'entretien.

1) Le cosmétique

Lift'Argan : les soins bio à base d'argan pour les parapharmacies et pharmacies.

Natessance : les cosmétiques naturels et bio dans les magasins bio, parapharmacies et pharmacies.

Floressance : la cosmétologie, les soins, la parapharmacie efficace en grande distribution.

SO' Bio étic. : l'hygiène Beauté bio sensorielle et accessible en grande distribution.

Feel'BiO : une gamme dédiée à l'hygiène de toute la famille en grande distribution.

Mon petit BiO' : une gamme bébé de soins et de produits d'hygiène certifiés bio en grande distribution.

2) La santé et la diététique

Biosystem : l'alternative bio préventive en pharmacies.

Natessance : les compléments esthétiques en pharmacies, parapharmacies et magasins spécialisés.

Floressance : les compléments alimentaires naturels et la phytothérapie en grande distribution. Ligne

Control : la diététique minceur en grande distribution.

Karélia : la diététique « contrôle des sucres » en grande distribution.

3) L'alimentation biologique

Jardin Bio' : la marque phare de l'épicerie bio en grande distribution, avec plus de 300 références. Spécialiste de l'épicerie bio depuis ses débuts en 1995, Jardin Bio fabrique et distribue des produits sains et de qualité, élaborés dans le respect de l'Homme et de la Nature. Tous les produits sont certifiés AB (agriculture biologique) et Fairtrade-Max Havelaar, lorsque la filière existe.

4) Le textile et la maison bio

Biovie : la première gamme grand public labellisée Ecocert, à base de noix de lavage et d'huiles essentielles bio pour l'entretien de la maison.

La Maison de Léa : le linge de maison en coton bio et équitable en grande distribution.

SO'BiO'étic : le prêt-à-porter en coton bio et équitable en grande distribution.

Natessance bébé : une gamme de produits adaptée aux besoins de bébé en coton peigné biologique et équitable.

Évolution du chiffre d'affaires net du groupe Léa Nature (en millions d'euros)

1993	1996	1999	2001	2004	2005	2006	2007	2008	2009
0,26	6	15	28	39	47	57	70	86	105

Depuis 2010, le Groupe Léa Nature rassemble près de 600 collaborateurs et collaboratrices et réalise un chiffre d'affaires global d'environ 100 millions d'euros.

D – Des achats responsables au service de l'innovation

Les ingrédients recherchés sont principalement certifiés biologiques (90 % des volumes), commerce équitable (12 % des volumes), ou naturels (9 % des volumes). 10 % des ressources humaines et 7 % des ressources budgétaires sont engagées dans le *sourcing* [acte qui vise à réduire le coût général des achats, en automatisant les processus concernés], la recherche, le développement, la formulation et la qualité sur l'ensemble de nos filières.

Notre ambition est de créer chaque année 15 % de nouveaux produits en plus (plus de 200 nouveautés par an) toutes filières confondues. Pour atteindre ses objectifs, le Groupe met en œuvre des lignes de conduite internes rigoureuses s'appuyant sur des référentiels normatifs ou privés tels que l'IFS (International Food Standard) pour les métiers alimentaires ou encore les BPF (Bonnes Pratiques de Fabrication) pour les métiers cosmétiques.

1) R&D COSMÉTIQUE

Notre connaissance des plantes et de leurs modes d'extraction nous permet d'élaborer les extraits naturels les plus riches et les plus purs en principes actifs. Nous veillons à sélectionner des matières premières non testées sur animaux et à engager uniquement des tests par méthodes alternatives sur les ingrédients et les produits finis.

Nous avons acquis un savoir-faire interne qui nous permet de formuler des produits biologiques aux qualités sensorielles et à l'efficacité identiques aux produits conventionnels, ceci en toute sécurité pour la peau. En effet, notre éthique nous conduit à proposer des formules sans parabène, éther de glycol, phénoxyethanol, silicone et paraffine. À ce jour, 70 % de nos références sont labélisées Cosmébio et certifiées par Ecocert.

2) R&D SANTÉ

Une veille active et constante permet de bénéficier des dernières découvertes en principes actifs naturels et de développer des formules plus concentrées et efficaces, dispensées par des formes galéniques mieux adaptées.

Une expertise minutieuse des modes de transformation et de conservation est réalisée sur chaque plante afin de préserver au maximum toutes ses propriétés thérapeutiques et sensorielles.

Une sélection botanique mais aussi géographique des matières végétales est effectuée garantissant l'origine et la provenance.

Les matières premières sont contrôlées :
- chimiquement (dosage en principes actifs, authentification, détection de polluants...) ;
- physiquement (densité, granulométrie...) ;
- bactériologiquement (recherche de présence de germes, bactéries...) ;
- sensoriellement (aspect, couleur, odeur, goût).

3) R&D ALIMENTAIRE

Notre mission est de sécuriser le futur des marques bio alimentaires de Groupe Léa Nature, en pérennisant leur croissance et leur rentabilité.

Pour mener à bien cette mission, nous travaillons de front sur trois axes :
- rénovation de l'existant : relooker et/ou reformuler 25 % de notre portefeuille produit chaque année ;
- innovation sur nos gammes courantes ;
- lancements de nouvelles gammes sur de nouveaux rayons.

Afin de développer notre expertise sur les catégories prioritaires, comme les infusions, les conserves, les biscuits, les mélanges secs, les pâtes ou le végétarien, notre équipe est organisée par technologies, chaque Responsable Projet travaillant sur des process bien définis, avec comme objectif de maîtriser parfaitement les outils industriels correspondants.

E – Production

De concepteur/distributeur en 1993, le Groupe Léa Nature est devenu un industriel de poids dans le monde des produits naturels, biologiques et équitables : 1 300 produits dont 60 % sont fabriqués en interne avec 90 % de matières premières biologiques et près de 65 % de produits finis labellisés bio.

Le siège social est basé à La Rochelle, l'une des villes exemplaires sur le plan écologique. Aujourd'hui, le Groupe Léa Nature dispose de 3 sites de production :
- le siège social à Périgny (17) pour les gélules, les infusions, les produits transformés d'épicerie

biologique et une grande partie du cosmétique bio ;
– Fleurance dans le Gers (32) pour les plantes en vrac et les épices ;
– Bazens dans le Lot-et-Garonne (47) pour les produits de conserverie biologique.

1) L'unité de production COSMÉTIQUE-PÉRIGNY (17)

Cette unité fabrique des huiles pour le corps, des produits d'hygiène corporelle et capillaire et des produits de soins dermocosmétiques. Elle dispose de :
– trois mélangeurs simples pour la fabrication des huiles de capacité 500, 1 000 et 4 000 litres ;
– un homogénéisateur d'une capacité d'une tonne permettant la fabrication des gels lavant et de toutes les formes d'émulsion, (laits pour le corps, crèmes…) ;
– un réacteur de 300 kg qui permet de répondre aux exigences d'industrialisation de formules plus techniques et de réaliser des fabrications adaptées aux besoins de plus petite capacité ;
– quatre lignes de conditionnement autonomes dédiées à la fabrication des huiles, des produits d'hygiène corporelle, shampooings, gels, laits pour le corps…

2) L'unité de production SANTÉ- PÉRIGNY (17)

L'unité de production Santé fabrique des gélules, des comprimés et des infusions. Elle comprend :
– un mélangeur ;
– trois géluleuses ;
– une chaîne de conditionnement automatique pour la mise en piluliers de capsules, gélules ou comprimés ;
– sept machines à infusions avec contrôle systématique du poids intégré ;
– deux encartonneuses regroupent les boîtes par 6 ou12 ;
– une presse à comprimer et une turbine d'enrobage.

3) L'unité de production alimentaire BIO-PÉRIGNY (17)

Ce parc machines aux normes agro-alimentaires permet de conditionner céréales, épices, sucres. Il comprend :
– un mélangeur de 900 litres ;
– une ligne d'ensachage, pour les produits biologiques (céréales salées et sucrées, fruits secs), équipée d'une peseuse linéaire en ligne avec une ensacheuse verticale et balayage à l'azote suivi d'un détecteur de métaux ;
– une ligne d'ensachage pour les produits pulvérulents tels que le cacao, le flocon de pomme de terre, la farine…

4) Bioviver conserverie : BAZENS (47)

Bioviver est une conserverie biologique située dans le Lot-et-Garonne. La gamme de production est très large : légumes cuisinés, sauces tomates, purées de fruits, desserts de fruits, confitures, jus de fruits conditionnés en pots de verre. Les matières premières sont d'origine locale (Sud-ouest), nationale et européenne.

5) FLEURANCE (32)

Le site de Fleurance, situé dans le Gers, est spécialisé dans le conditionnement des plantes aromatiques et médicinales biologiques en sachets.

F – Léa nature acquiert 33 % du capital d'EKIBIO, son homologue ardéchois[3]

Le pionnier du bio français crée une nouvelle entité et rachète des traiteurs pour renforcer sa position en magasins spécialisés. La demande en produits bio a doublé en France en cinq ans. Paradoxalement, cela ne fait pas les affaires des pionniers du genre. « *Le poids croissant des marques distributeurs et la déferlante de produits sous marques nationales, fabriqués par de grands industriels conventionnels, conduisent la grande distribution à une grosse pression sur les prix* » et à « *privilégier les produits d'importation, sans prendre en compte le bilan carbone lié à leur transport, ni les conditions sociales dans lesquelles ils ont été fabriqués* », observe Charles Kloboukoff.

Le fondateur du groupe Léa Nature [...] voudrait diminuer la part de son chiffre (100 millions d'euros en 2010) en grandes surfaces, au bénéfice des magasins spécialisés. [...]. C'est d'abord grâce à l'alimentaire que Léa nature veut rééquilibrer sa distribution. En association avec la famille Gevaert, Charles Kloboukoff et son épouse viennent de créer la holding Bioléa frais, qui abrite les salades fraîches de Kambio et les plats cuisinés sous vide de Bio par Cœur, rachetés il y a deux semaines. « *L'offre en produits traiteurs bio est encore peu consistante et le champ d'innovation plus important qu'en épicerie traditionnelle* » précise Charles Kloboukoff. « [...] *il entend se consacrer à la constitution d'un groupement de producteurs régionaux bio, qui fabriquent eux-mêmes leurs produits, travaillent sur le goût et "partagent nos valeurs, bien différentes de celles de la grande distribution". Ces pionniers du bio tiennent en effet à marquer leur différence avec des produits fabriqués à bas coût dans les grandes unités, sans aucun engagement social, sociétal ni de préservation de la biodiversité.* [...] »

Questions :

1. Après avoir défini la notion de Domaine d'Activité Stratégique, identifier les DAS de Léa Nature.

2. Effectuer le diagnostic interne (forces et faiblesses) de Léa Nature en mettant en évidence ses ressources et ses compétences.

2 Éléments de réponse

1. Après avoir défini la notion de Domaine d'Activité Stratégique, identifier les DAS de Léa Nature.

Pour rappel, les DAS sont obtenus grâce au découpage stratégique, indispensable pour mener un diagnostic stratégique efficace.
En théorie, un DAS peut se définir par un type particulier de clientèle, un marché pertinent déterminé, et un réseau de distribution spécifique. Si deux activités ont deux critères en commun, mais qu'elles diffèrent sur le troisième (par exemple l'une est distribuée *via* des magasins physiques et l'autre par internet), on est alors en présence de deux DAS distincts.
Une même entreprise peut comporter un seul DAS, ce qui est toutefois une situation plutôt rare. Les grandes firmes multinationales peuvent posséder jusqu'à plusieurs milliers de DAS. Mais, en réalité, la majorité des entreprises se situe entre ces deux extrêmes. L'intérêt de séparer les DAS de l'entreprise est de mener un diagnostic externe différent pour chacun d'eux. En effet, ils sont confrontés à des environnements différents, et les FCS (facteurs clés de succès) ne sont pas les

3. Source : Anne Joly, CFnews.ne, 15/12/2010.

mêmes d'un environnement à l'autre. C'est pourquoi la séparation doit se faire selon des critères permettant de différencier les conditions concurrentielles des différentes activités.

En pratique, ces critères sont difficiles à identifier clairement pour au moins deux raisons :
– le découpage est en partie subjectif. Pour une même entreprise, différents découpages sont souvent possibles. De plus, le découpage peut se faire de manière plus ou moins précise ;
– le découpage stratégique est souvent confondu avec la segmentation marketing. Les deux sont en réalité très différents : le découpage stratégique renvoie à l'activité de l'entreprise, là où la segmentation marketing traite de la demande qui lui est adressée. Certes, la clientèle apparaît dans les deux, mais le niveau de précision est beaucoup plus poussé dans le cas de la segmentation marketing.

Dans le cas présent, les informations fournies sur les métiers de Léa nature permettent de distinguer 4 DAS :
– la santé et la diététique bio et naturelle (activité historique du groupe ; 18 % du CA) ;
– l'alimentation bio (50 % du CA) ;
– la cosmétique bio (30 % du CA) ;
– la maison : le textile et les produits d'entretien bio (2 % du CA).

Concrètement, le critère le plus discriminant pour opérer la segmentation est ici celui de marché pertinent, car on retrouve sensiblement la même cible de clientèle et le même type de distribution d'un DAS à l'autre.

Enfin, on peut considérer les 4 métiers comme une segmentation stratégique du métier unique de Léa Nature. Les 4 métiers deviennent alors 4 DAS (niveau stratégique) intégrant 13 marques (niveau marketing).

2. Effectuer le diagnostic interne (forces et faiblesses) de Léa Nature en mettant en évidence ses ressources et ses compétences.

Au regard des informations disponibles, l'analyse de la chaîne de valeur de Porter semble être particulièrement pertinente. Le tableau ci-dessous synthétise les forces et faiblesses de Léa Nature au sein des activités dont il est fait mention dans l'énoncé. Les activités primaires sont présentées avant les activités de soutien.

Activités	Forces	Faiblesses
Logistique amont	– Capacité à sélectionner les bonnes matières premières et à identifier de bons fournisseurs. – Capacité à accompagner des producteurs bio. – Capacité à automatiser les processus d'approvisionnement. – Suivi de référentiels internationaux garant de la qualité des processus de production (IFS et BPF) fournissant une garantie aux clients.	Insuffisance des approvisionnements d'origine française (coût écologique lié, non cohérent avec le positionnement de l'entreprise).

Production	– 3 sites de production et 3 unités de production spécialisés. – Lignes de production modernes utilisant des technologies récentes et innovantes. – 65 % des produits sont labellisés bio (label Cosmébio…). – Certification Ecocert, AB et Max Havelaar	Coûts supérieurs à ceux des produits bio de marques distributeurs
Logistique aval	– Capacité à se faire référencer dans la grande distribution	Faible présence dans les circuits de distribution spécialisés
Commercialisation	– Communication sur les causes écologiques qui renforce la différenciation du groupe, son positionnement et son image – Nombreuses distinctions obtenues par l'entreprise grande notoriété et image positive	Communication produit insuffisante (grande diversité des marques)
Développement technologique	– Amélioration continue des anciens produits. – Savoir-faire dans l'élaboration de nouveaux produits, sans risque pour la santé. – Veille scientifique permanente. – Organisation en groupe Projet.	Insuffisance
Gestion des ressources humaines	– Capacité du chef d'entreprise à fournir une vision stratégique et grand leadership (valeurs, culture d'entreprise, charisme)	Insuffisance

En conclusion, les forces de Léa Nature semblent prendre le pas sur ses faiblesses. Ces dernières sont d'ailleurs prises en compte par la direction qui cherche à les réduire (domination de la grande distribution et importance des achats importés). Ceci est corroboré par les performances économiques de l'entreprise qui a su multiplier son chiffre d'affaires par environ 400 entre 1993 et aujourd'hui.

PARTIE 2

Les stratégies business

Comprendre les stratégies business

CHAPITRE 8

L'entreprise adopte, pour chacun de ses DAS, une stratégie particulière (appelée stratégie business). L'exemple du groupe Accor va tout d'abord montrer comment cela peut se concrétiser. Nous présenterons ensuite les principales problématiques liées à ce type de stratégie.

1 Histoire de stratégies business

Veolia Environnement[1]
Veolia Environnement a récemment présenté son plan stratégique et ses perspectives à moyen terme. Elles s'orientent autour du recentrage de son portefeuille d'activités et de métiers. L'objectif est de se doter d'une plus grande flexibilité financière et de se concentrer sur une offre de solutions de services et de technologies à forte valeur ajoutée pour saisir les opportunités de croissance rentable. Veolia Environnement rassemble sous une marque unique l'ensemble des services à l'environnement des secteurs de l'eau, des services énergétiques et de la gestion des déchets (propreté). **L'eau :** L'expertise de Veolia Eau repose, d'une part, sur la maîtrise depuis plus de 155 ans de la gestion déléguée des services d'eau et d'assainissement, et, d'autre part, sur l'expertise de ses équipes « recherche et innovation » et de sa filiale Veolia Eau Solutions & Technologies qui développent en permanence des techniques d'analyse, de traitement, d'assainissement et de recyclage couvrant le cycle complet de l'eau. **L'énergie :** Choix des énergies les mieux adaptées, amélioration de l'efficacité énergétique des outils de production et de transformation, maintenance et bonne gestion des réseaux, valorisation des économies de CO2 : un ensemble complet de services permet à la Division Services énergétiques de Veolia Environnement d'assurer la meilleure efficacité énergétique et environnementale des sites dont elle a la gestion. Une priorité est d'étendre les efforts de recherche et innovation à des projets de traitement des émissions polluantes ou de captation du carbone.

1. Exemple issu du site institutionnel de Veolia Environnement (*http://www.veolia.com/fr/groupe/activites/*).

La propreté :
Veolia Propreté est présent sur l'ensemble des filières (déchets solides, liquides, banals et dangereux), et contribue ainsi à améliorer l'environnement en apportant à ses clients (industriels, tertiaires et collectivités) des solutions innovantes et performantes de gestion des déchets (propreté urbaine et assainissement, collecte, traitement, valorisation et services industriels). Dans ce cadre, la priorité est donnée à la mise en place d'une politique d'innovation : recyclage et préparation des matières pour leur réemploi, transformation des déchets organiques en compost pour leur valorisation agronomique, production de biocombustibles et de biocarburants, régénération des huiles et solvants… De même, le groupe vise l'instauration d'une politique RH orientée sur la recherche du meilleur équilibre entre l'homme et l'outil et sur l'analyse des besoins de formation : la prévention des risques, l'amélioration des conditions de travail et la sécurité des collaborateurs.

L'exemple de Veolia Environnement fait apparaître plusieurs éléments :
– une même entreprise peut posséder plusieurs DAS (trois ici : eau, énergie et propreté) ;
– sur chacun des DAS, l'entreprise cherche à créer un avantage concurrentiel. Cet avantage est ce qui permet à l'entreprise d'être meilleure que ses concurrents. Ici, Veolia Environnement fonde son avantage concurrentiel sur plusieurs atouts : des ressources et compétences et une réputation acquise dans la durée (« maîtrise depuis plus de 155 ans de la gestion déléguée des services d'eau et d'assainissement ») ;
– l'avantage concurrentiel peut reposer sur une différence de qualité perçue par les consommateurs ;
– une fois l'avantage concurrentiel créé, il s'agit de le conserver. Pour cela, Veolia Environnement mise sur sa capacité d'innovation. Cela se retrouve sur chacun des DAS : eau (« *sa filiale Veolia Eau Solutions & Technologies […] développe en permanence des techniques d'analyse, de traitement, d'assainissement et de recyclage* »), énergie (« *une priorité est d'étendre les efforts de recherche et innovation à des projets de traitement des émissions polluantes ou de captation du carbone* ») et propreté (« *la priorité est mise sur la mise en place d'une politique d'innovation : recyclage et préparation des matières pour leur réemploi, transformation des déchets organiques en compost pour leur valorisation agronomique…* »).

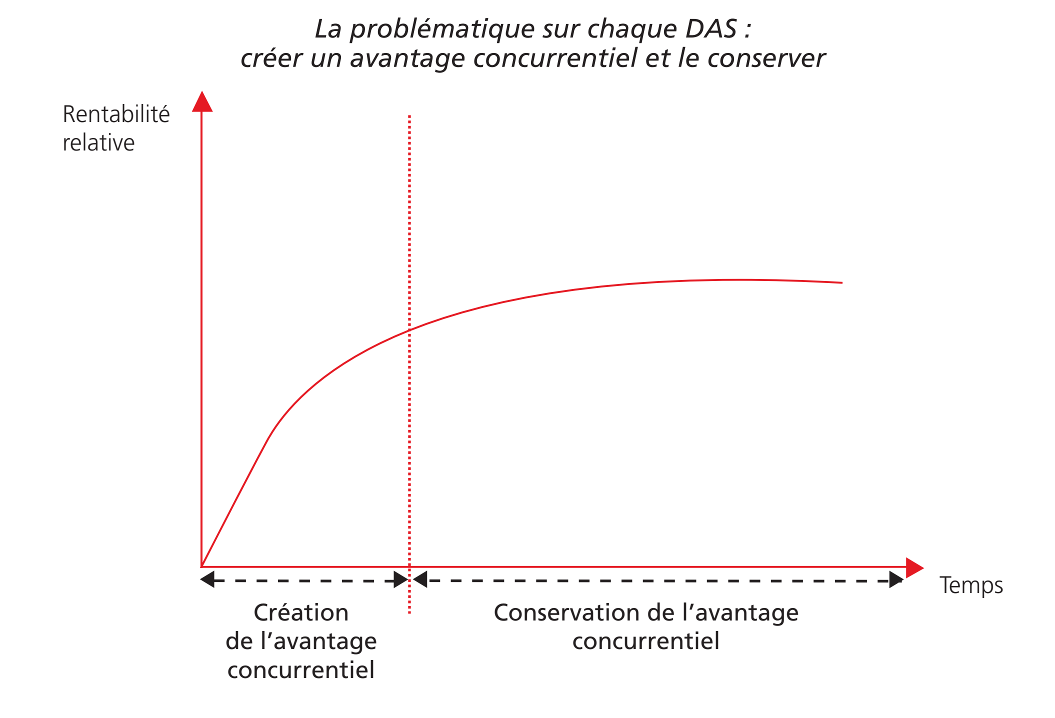
Voyons à présent, de manière plus large, les problématiques liées aux stratégies business.

2 Les problématiques liées aux stratégies business

Les stratégies sont élaborées, ici, au niveau de chaque activité. Rappelons qu'une activité est, dans le vocabulaire de la stratégie, synonyme de DAS. Une entreprise aura donc autant de stratégies d'activité qu'elle dispose de DAS différents. Sur chacun d'eux, nous l'avons vu, l'entreprise se trouve face à une double problématique :
– créer un avantage concurrentiel ;
– conserver cet avantage concurrentiel.

En effet, il est souvent difficile d'atteindre le sommet, mais il est encore plus dur d'y rester. Diderot affirmait déjà qu'il n'y a « rien de stable dans ce monde : aujourd'hui au sommet, demain au bas de la roue. De maudites circonstances nous mènent, et nous mènent fort mal »[2]. Transposé au monde des entreprises, cela signifie que les turbulences de l'environnement remettent en cause, de façon continue, tout avantage acquis. Autrement dit, une fois au sommet, on est toujours au bord d'un précipice...

La problématique sur chaque DAS :
créer un avantage concurrentiel et le conserver



2. Diderot, *Le Neveu de Rameau*, 1762.

La rentabilité relative exprime la rentabilité de l'entreprise par rapport à celle de ses concurrents. Elle indique donc le niveau de l'avantage concurrentiel de la firme.

Par ailleurs, les stratégies d'activité peuvent varier d'un DAS à l'autre, selon la nature de l'avantage concurrentiel recherché. Plus précisément, Porter[3] recense trois types de stratégies d'activité qu'il nomme « stratégies génériques » :

– stratégies de coût : l'accent est mis sur le prix ;
– stratégies de différenciation : l'accent est mis sur la valeur perçue, c'est cette stratégie que retient le groupe Accor avec des marques comme Pullman) ;
– stratégies de focalisation : l'accent est mis sur le prix ou sur la valeur perçue, mais ne vise qu'un segment du secteur.

Les trois stratégies génériques de Porter

Une entreprise qui possède plusieurs DAS peut retenir une même stratégie business pour chacun d'eux, ou opter pour des stratégies différentes parmi les trois stratégies génériques. Dans tous les cas, il ne peut y avoir qu'une stratégie business pour un même DAS[4].

Enfin, la création et la conservation de l'avantage concurrentiel vont s'opérer différemment selon la stratégie d'activité adoptée.

3. Porter (1986), *op. cit.*
4. Certaines entreprises parviennent toutefois à combiner les aspects coûts et différenciation (exemple : Ikea). Dans ce cas, un des deux aspects est généralement prédominant, ce qui permet de qualifier la stratégie suivie.

La création de l'avantage concurrentiel

Chapitre 9

Selon les conclusions de son diagnostic stratégique, une entreprise a le choix entre trois stratégies d'activité sur chacun de ses DAS. Les caractéristiques de ces stratégies sont bien différentes. Chacune présente notamment des avantages et des inconvénients spécifiques dans l'optique de créer un avantage concurrentiel.

1 Les stratégies de coût

Les stratégies de coût consistent à définir un prix inférieur à celui proposé par les concurrents pour une même valeur perçue[1]. Ainsi Maisons Elîka, filiale du groupe Bouygues Immobilier, propose des logements identiques à ceux du marché, mais pour un prix moindre. Afin de tenir les coûts, les maisons sont commercialisées *via* internet, sans frais de publicité.

Une idée fausse consiste à penser que ce type de stratégie concerne uniquement les produits bas de gamme. Mais en réalité, la valeur perçue peut aussi être élevée, ou d'un niveau intermédiaire. L'important pour une stratégie de coût est de déterminer un prix situé au-dessous de ceux des autres firmes. L'avantage concurrentiel va naître de cet écart de prix, car les consommateurs vont se reporter sur le produit le moins cher.

Cela exige, par conséquent, que le prix soit la variable déterminante du choix des consommateurs. Autrement dit, il faut que le marché soit « élastique au prix »[2].

Afin de pratiquer un prix inférieur à celui de ses concurrents, l'entreprise cherche alors à réduire ses coûts (par exemple à travers une politique de *downsizing* lorsqu'elle décide d'agir sur le coût de la main-d'œuvre). Naturellement, toutes les entreprises ont la volonté de diminuer les sources de coût. Mais une stratégie de coût est une recherche systématique et à long terme de réduction des coûts, qui engage toute l'entreprise dans une direction unique. De plus, toute action sur les coûts se traduit par une baisse des prix, et non par une augmentation des marges.

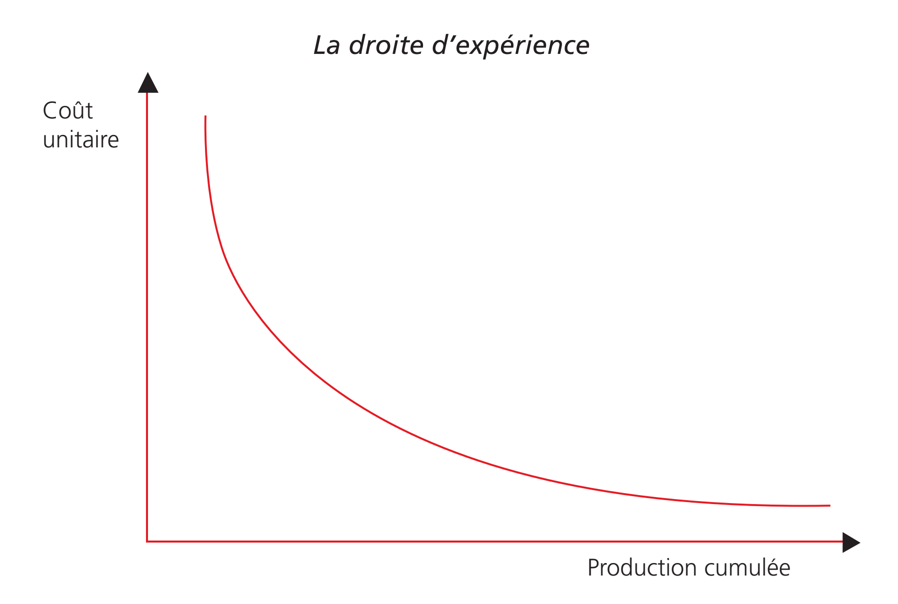
1. Le terme anglais de « *price strategy* », utilisé pour désigner la stratégie de coût, est en ce sens plus explicite puisqu'il met l'accent sur la variable déterminante dans le choix du consommateur : le prix.
2. L'élasticité est un concept issu de l'économie. L'élasticité par rapport au prix désigne la variation relative de la demande rapportée à la variation relative du prix. L'élasticité prix est normalement négative car la demande baisse lorsqu'un prix augmente. Une élasticité inférieure à –1 (–1,8 par exemple) indique une forte sensibilité au prix. L'élasticité prix est également un élément très important à prendre en compte dans le cadre de la politique de prix (dans la définition de la politique commerciale).

Concrètement, il existe deux leviers permettant d'abaisser les coûts. L'entreprise peut augmenter sa part de marché au sein du DAS considéré (« stratégie de volume ») ou se concentrer sur son cœur de métier (stratégie de recentrage, qui se traduit par une « stratégie d'impartition »). Des outils ont été développés afin de renforcer ces effets. Parmi eux, le lean management occupe une place particulière.

A – La stratégie de volume

La stratégie de volume consiste à augmenter sa part de marché pour baisser les coûts. Le lien entre la part de marché et le niveau des coûts s'observe grâce à la « droite d'expérience » :

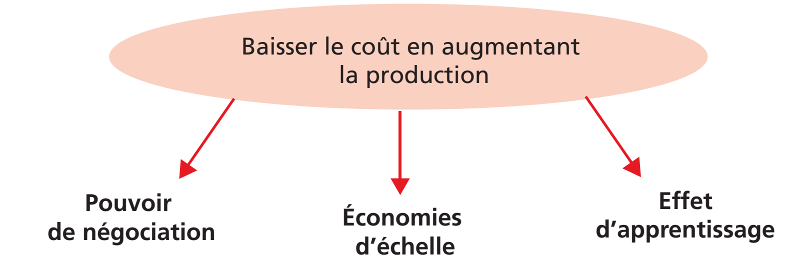
La droite d'expérience



La droite d'expérience provient d'observations réalisées dans le secteur industriel. Elle constate que plus une entreprise produit de biens et plus le coût unitaire de ces biens diminue. Selon les secteurs, le coût unitaire diminue de 20 % à 30 % à chaque doublement de la production.

Trois mécanismes peuvent expliquer la relation décroissante entre coût unitaire et production cumulée : le pouvoir de négociation, les économies d'échelle et l'effet d'apprentissage. Les entreprises optant pour une stratégie de volume vont chercher à activer ces mécanismes afin de baisser leurs coûts (et donc leurs prix) :

Les mécanismes à la base de la relation décroissante entre coût unitaire et production cumulée



1) Mécanisme n° 1 : le pouvoir de négociation

Augmenter sa part de marché permet d'accroître le pouvoir de négociation de l'entreprise de plusieurs manières :
– en achetant en plus grande quantité, un distributeur est en position de force pour obtenir des réductions sur le prix payé à ses fournisseurs ;
– les grandes firmes multinationales (L'Oréal, Coca-Cola...) ont un pouvoir de négociation très fort sur les distributeurs eu égard au caractère incontournable de leurs produits ainsi qu'à la difficulté de les remplacer (ces produits peuvent représenter jusqu'à 50 % de parts de marché sur leurs catégories).

2) Mécanisme n° 2 : les économies d'échelle

Elles proviennent principalement de l'existence de coûts fixes. Avec une production supérieure, l'entreprise peut les amortir sur un plus grand nombre de produits. Le coût unitaire étant réduit, le prix peut alors lui-même être abaissé. Certains secteurs, nécessitant des coûts fixes importants, sont particulièrement propices à la réalisation d'économies d'échelle. Citons entre autres :

- le e-commerce : le coût de diffusion (coût variable) de l'information est quasiment nul. C'est en effet la conception du site internet qui est chère (coût fixe) ;
- le secteur pharmaceutique : le coût principal est fixe et concerne la recherche et développement (trouver une nouvelle molécule). C'est d'ailleurs pour cette raison que les médicaments génériques sont beaucoup moins chers à la vente ;
- le secteur de la réalisation cinématographique : le tournage et le montage (coûts fixes) forment la majeure partie du coût total en comparaison du coût de fabrication des copies (coût variable).

3) Mécanisme n° 3 : l'effet d'apprentissage

Il signifie que plus l'entreprise produit et plus elle engrange des compétences lui permettant de réduire ses coûts. Ce faisant, elle augmente sa part de marché, acquiert encore plus d'expérience, ce qui lui permet d'abaisser encore plus ses coûts. Autrement dit, plus on fait quelque chose, et mieux on le fait.

L'apprentissage peut être organisationnel (mise en place de nouvelles procédures à tous les niveaux – ressources humaines, marketing, finance... –, de nouveaux processus de production...) ou individuel. Au niveau humain, John Dewey, célèbre pédagogue américain du début du XXe siècle, a ainsi souligné l'importance de l'expérience pratique dans la formation cognitive. Sa formule « *learning by doing* »[3] résume bien la logique de l'effet d'apprentissage.

Les grandes entreprises industrielles sont de fait toutes concernées par les logiques de volume. Par exemple, les constructeurs automobiles doivent écouler en quantité afin d'amortir les frais de recherche et développement. C'est ce qui pousse par exemple PSA à rechercher des débouchés en Asie devant la baisse de la consommation européenne.

À côté de ces avantages, il existe des risques à pratiquer une stratégie de volume. Il n'est pas toujours facile de répondre à ces menaces :

– une innovation technologique peut surgir et remettre soudainement en cause les avantages détenus en termes d'économies d'échelle et d'effet d'apprentissage ;
– des pays offrant une main-d'œuvre qualifiée à moindre coût peuvent capter les investissements ;
– les distributeurs peuvent se concentrer et augmenter ainsi leur pouvoir de négociation ;
– le marché aval peut devenir saturé ;
– il est toujours possible que le marché se segmente, nécessitant alors la production de petites séries ;
– les banques, sur fond de crise, n'octroient plus autant de fonds. Cela peut stopper une stratégie de volume si l'entreprise ne parvient pas à trouver les prêts nécessaires.

Si ces menaces deviennent trop lourdes, l'entreprise peut choisir de se recentrer et d'opter pour une stratégie d'impartition.

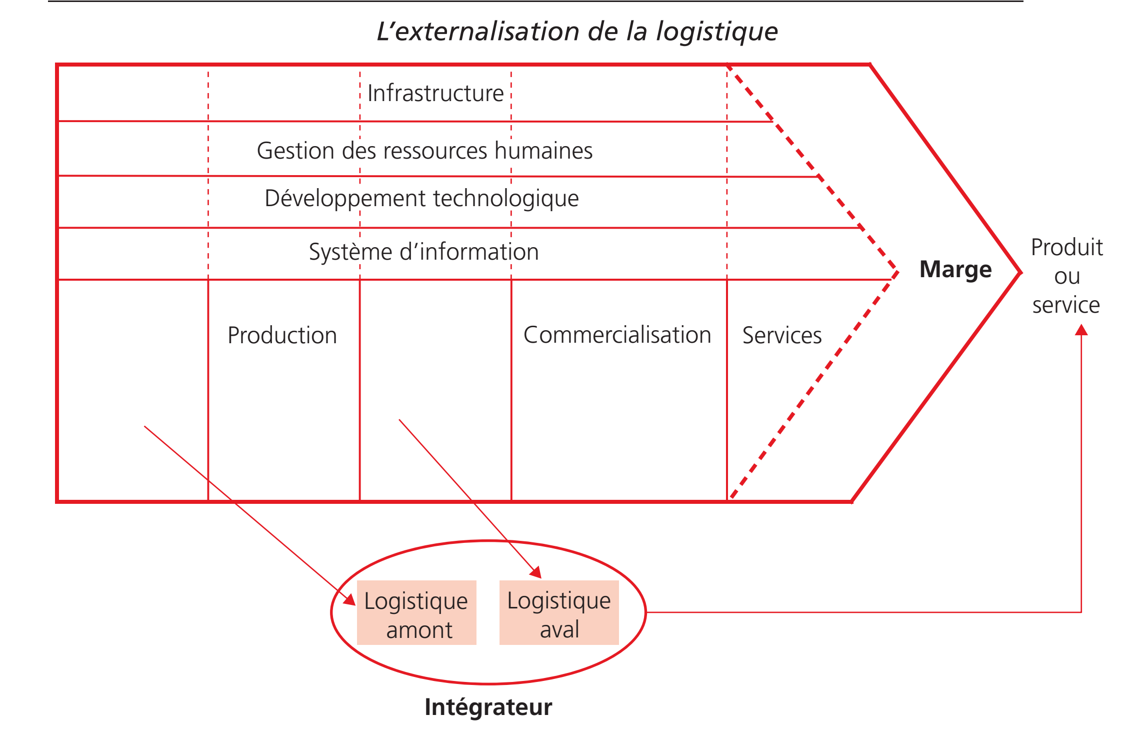
B – La stratégie d'impartition

Les fonctions de l'entreprise consomment toutes des ressources et, en contrepartie, apportent une valeur ajoutée à l'offre. ***La stratégie d'impartition consiste à déterminer les fonctions apportant le moins de valeur ajoutée pour les confier à un prestataire externe.*** Cela permet à l'entreprise de concentrer ses efforts sur les fonctions créatrices de valeur, et de ne plus avoir à assumer le coût des autres fonctions.

L'identification des fonctions à externaliser peut se faire grâce à la chaîne de valeur de Porter[4]. Par exemple, l'organisation d'une chaîne logistique demande des investissements de plus en plus massifs (en infrastructure et en développement de l'expertise). C'est pourquoi aujourd'hui beaucoup d'entreprises choisissent d'externaliser cette fonction en faisant appel à des « intégrateurs », qui gèrent leurs flux logistiques (schéma page suivante) :

3. Littéralement « apprendre en faisant », ce qui peut se traduire par la formule « apprendre par la pratique ».
4. Cet outil a été présenté dans le Chapitre 4, p. 55.

L'externalisation de la logistique



Le choix de l'impartition doit reposer sur un diagnostic solide. En effet, l'entreprise ne doit pas perdre la maîtrise d'activités certes coûteuses, mais stratégiques[5].

Ainsi, beaucoup d'observateurs émettent des réserves sur le recours aux « super-intégrateurs », qui définissent et pilotent l'ensemble des flux physiques et informationnels de leurs clients, car les entreprises qui confient une partie de leur chaîne de valeur prennent le risque de devenir dépendantes.

Lorsque l'impartition se révèle être appropriée, de nombreux avantages peuvent apparaître, comme le montre l'exemple des loueurs de voiture longue durée :

L'externalisation du financement et de la gestion des voitures[6]
« L'externalisation remonte à la surface avec les crises. Dans ces périodes chahutées et incertaines, les entreprises voient fondre leurs disponibilités financières et leur visibilité. Elles cherchent donc davantage à faire financer ou à faire faire ce qu'elles assumaient auparavant elles-mêmes en direct.

5. Voir le schéma portant sur les décisions à prendre à l'issue de l'analyse de la chaîne de valeur p. 57.
6. Article issu du journal *Les Échos* du 03/12/08.

Les compagnies aériennes, par exemple, se tournent plus volontiers vers le leasing que vers l'achat pour leur flotte d'avions. De même, le financement et la gestion en propre de voitures cèdent le pas à des solutions externes.
À ce besoin répond la double compétence des loueurs longue durée, qui financent et qui gèrent "pour compte de". Le premier de leurs services est le financement : un loueur achète les voitures à la place des entreprises pour les mettre à disposition contre un loyer. Il y ajoute un bouquet de services qui permet aux entreprises de se décharger de tout ou partie de la gestion de ces voitures, et donc d'éliminer des charges fixes, notamment le personnel mobilisé pour cette gestion.
"La place des services est devenue tellement importante que le mot 'loueur' paraît désormais inapproprié. Les entreprises ne cherchent plus seulement une location ou un financement mais une solution globale de mobilité", affirme Laurent Hermesse, responsable d'Alphabet France (BMW). "Ils ne se contentent plus du financement. Ils veulent y adosser de plus en plus de services avec de la qualité et du contenu", souligne Marie-Ève Barril, responsable marketing Citroën Partenaire Entreprise.
En échange de services qui intègrent, selon leurs souhaits, maintenance, assistance, assurance, carburants..., les entreprises ne reçoivent qu'une facture globale. "En concentrant un maximum de services chez un loueur contre un loyer fixe, elles y trouvent une plus grande visibilité", ajoute Arnaud Desèvre, de Sixt Longue Durée. »

Cet exemple met en lumière les nombreux avantages de l'impartition :
– réduction des effectifs (diminution des coûts fixes : salaires, charges sociales) ;
– réduction des coûts (pas d'investissements, ni de coûts de stockage des matières premières) ;
– flexibilité de la main-d'œuvre : possibilité d'ajuster les effectifs en fonction de l'activité (en baissant la demande adressée au sous-traitant) ;
– flexibilité stratégique : possibilité de se désengager facilement de certains DAS ;
– accès à une main-d'œuvre spécialisée ;
– respect des normes de sécurité et de fiabilité (recours à des entreprises spécialisées sur leur domaine d'intervention) ;
– délai d'exécution plus rapide ;
– possibilité de négocier des tarifs plus bas avec les sous-traitants.

L'impartition présente toutefois des risques qu'il est indispensable de connaître avant d'envisager le recours à une telle stratégie :
– perte de contrôle sur la technologie ;
– manque de contrôle sur les employés du sous-traitant ;
– perte de confidentialité ;
– précarité des emplois ;
– méfiance du personnel ;
– image négative de l'entreprise due à la précarisation des emplois ;
– problème de la qualité du service ;
– dépendance envers le maître d'œuvre et les sous-traitants.

L'exemple de l'impartition des technologies de l'information, qui est en pleine croissance, illustre particulièrement bien ces différents points. Mahneke *et al.*[7] estiment que les entreprises peuvent y trouver de nombreux avantages. Ils distinguent à cet effet quatre raisons motivant les entreprises à recourir à ce type d'impartition :

– raisons financières : réduction des coûts, augmentation des liquidités disponibles... ;
– raisons techniques : amélioration de la qualité des services en matière de technologies de l'information, accès à une expertise de pointe... ;
– raisons stratégiques : concentration sur les activités clés de l'entreprise, utilisation des technologies de l'information comme levier stratégique privilégié... ;
– raisons politiques : technologie de l'information appréhendée comme un outil de support, insatisfaction à l'égard du département interne s'occupant des technologies de l'information...

Nach[8] note quant à lui que si « les bénéfices de l'impartition semblent attrayants, les risques qui y sont associés sont de taille ». À l'issue d'une analyse de la littérature, l'auteur recense les principaux facteurs de risque liés à une impartition des technologies de l'information :

– perte du contrôle des ressources fondamentales en matière de technologie de l'information ;
– enfermement (il devient impossible de changer de fournisseur) ;
– déclin de la capacité d'innovation ;
– performance en-deçà des attentes ;
– coûts élevés de la transition des actifs ou de la gestion des contrats ;
– coûts élevés de la modification des contrats et/ou déclin de la qualité de service.

En complément à ces éléments, nous verrons[9] que des théories issues des sciences économiques permettent d'expliquer le choix de l'impartition.

Abordons à présent le deuxième type de stratégie possible sur un DAS donné. Il repose sur une logique inverse à celle des stratégies de coûts. Ce sont les stratégies de différenciation.

2 Les stratégies de différenciation

Les stratégies de différenciation consistent à retenir la valeur perçue comme variable déterminante pour l'obtention de l'avantage concurrentiel. ***L'enjeu consiste à bâtir une offre dont la valeur perçue est différente de celle de l'offre des concurrents***.

Une idée répandue assimile la différenciation à la recherche systématique de qualité dans l'offre. Or, la valeur n'est pas nécessairement supérieure à celle des concurrents (*stratégie de différenciation vers le haut*). Elle peut aussi lui être inférieure (*stratégie de différenciation vers le bas*). L'important est que l'offre de l'entreprise soit différente aux yeux du client pour que ce dernier porte son choix vers elle. Dans un second temps, le prix doit être cohérent avec le niveau de la valeur perçue.

7. Mahneke, Lucas Overby et Vang, "Strategic Outsourcing of IT Services: Theoretical Stocktaking and Empirical Challenges", *Industry and Innovation*, Vol. 12, 2005.
8. Nach, « Les Risques d'impartition des technologies de l'information : une analyse par la cartographie cognitive », *Actes de l'AIMS*, Annecy-Genève, 2006.
9. Dans la Partie 4, p. 209 et s.

À NOTER • D'un Mintzberg propose d'unifier toutes les stratégies génériques sous un seul nom : la différenciation. Il considère en effet la stratégie de coût de Porter comme une stratégie de différenciation par le prix. Cette proposition vient du fait qu'une stratégie de coût ne peut aboutir à un avantage concurrentiel que si le prix en question est inférieur à celui de la moyenne du marché.

A – La stratégie de différenciation vers le haut

Nous définissons d'abord les stratégies de différenciation vers le haut. Puis, après avoir passé en revue les trois piliers commerciaux de cette stratégie (produit, communication et distribution), nous nous penchons sur deux outils particuliers permettant d'appuyer une stratégie de différenciation : les éléments de RSE et les normes ISO.

1) Définition

Une stratégie de différenciation vers le haut nécessite de disposer des moyens permettant à l'entreprise d'***offrir un bien ou un service d'une qualité supérieure***. Insistons sur le fait que c'est la qualité perçue par le client, et non la valeur intrinsèque, qui est déterminante.

Dans ce cadre, la fonction clé de l'entreprise est la fonction commerciale. L'entreprise peut en effet recourir au marketing pour créer un sentiment d'unicité chez le consommateur. Précisons en effet que la gestion commerciale (ou mercatique) désigne la « démarche qui, fondée sur l'étude scientifique des désirs des consommateurs, permet à l'entreprise, tout en atteignant ses objectifs de rentabilité, d'offrir à son marché cible un produit ou un service adapté » [10].

D'un point de vue commercial, l'entreprise va alors se forger un ***positionnement*** pour se différencier des concurrents. Il s'agit de faire en sorte que le consommateur reconnaisse une originalité aux biens ou services de l'entreprise, susceptible de lui faire préférer ces derniers à ceux de ses rivaux.

Les éléments de positionnement sont en général fournis par les études relatives aux attentes des consommateurs. Il s'agit, couramment :
- des ***avantages fonctionnels*** (modes d'utilisation du bien ou du service). Par exemple, Samsung a conçu le "Touch Messenger", un téléphone portable destiné aux personnes malvoyantes et qui permet d'envoyer et de recevoir des textes en Braille[11] ;
- des ***avantages symboliques*** (permettant d'affirmer sa personnalité ou son statut social). L'exemple des producteurs de Cognac (Camus...) est, à cet égard, parlant. Ces derniers s'internationalisent en effet de plus en plus, notamment vers le marché chinois. Pour réussir leur stratégie d'internationalisation, ces entreprises misent sur les avantages symboliques du spiritueux. En effet, les études marketing montrent que les consommateurs appartenant au segment des « 18-25 ans » achètent du Cognac pour afficher leur appartenance à une classe internationale, et que les « plus de 35 ans » l'achètent pour son aspect statutaire connoté « middle class » ;

10. Helfer et Orsoni, *Marketing*, Vuibert, 2007.
11. Ce téléphone est fabriqué par la division chinoise de Samsung Design. Il est destiné au marché chinois, comptant officiellement au moins 9 millions de malvoyants.

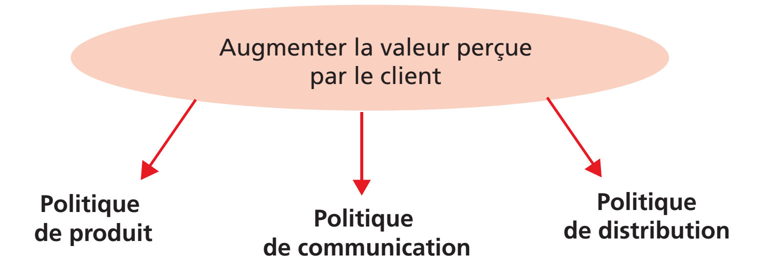
– des ***avantages en termes de temps*** à consacrer pour acquérir l'offre : First Direct, une filiale de la banque HSBC, propose ainsi des services bancaires en ligne sécurisés, accessibles depuis un téléphone portable, 24 heures sur 24, et particulièrement faciles d'utilisation.

En résumé, l'offre (ou la marque) doit être perçue comme unique aux yeux du consommateur.

2) Les leviers commerciaux

De manière opérationnelle, le positionnement peut s'appuyer sur plusieurs leviers commerciaux : le produit, la communication et la distribution :

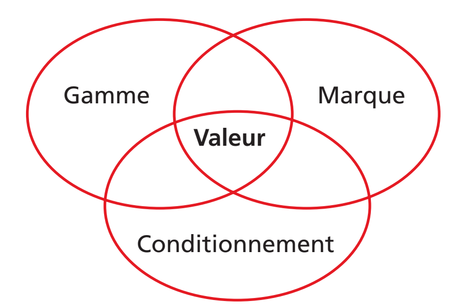
Les leviers de la stratégie de différenciation vers le haut



a) Levier n° 1 : la politique de produit

Elle a pour but de faire ressentir une valeur ajoutée au consommateur. À cette fin, l'entreprise joue sur trois aspects : la gamme, la marque et le conditionnement :

La politique de produit



La ***gamme*** désigne un ensemble homogène de produits ou de services définis autour d'une technologie ou d'un marché, et aptes à satisfaire le même besoin générique. Elle possède deux dimensions : la largeur (nombre de lignes de produits et de services) et la profondeur (nombre de produits différents dans une même ligne). Une ligne est un ensemble de produits ou de services ayant une caractéristique essentielle commune.

Par exemple, Garnier propose une gamme de produits cosmétiques. Sa largeur est composée de six lignes (soin du visage, soin du corps, protection solaire, soin du cheveu, coiffants, coloration et dermo-protection). La profondeur de la ligne « protection solaire » est formée de trois produits (ambre solaire, ambre solaire autobronzant et ambre solaire UV ski).

Une entreprise peut s'appuyer sur le concept de gamme pour se différencier. Quel que soit son besoin, le consommateur sait qu'il pourra être satisfait par un produit de la marque concernée. Il gagne en confort et peut rester fidèle à la marque.

La ***marque*** se définit comme un « nom, terme, signe, symbole, dessin, ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents »[12]. Il est nécessaire que ces différents éléments soient cohérents avec le positionnement de l'entreprise.

Pour jouer son rôle, une marque doit alors présenter de nombreuses qualités. Notamment, elle doit être évocatrice, distinctive, et se mémoriser facilement. La réputation provenant d'une marque à forte notoriété est indéniable. L'Oréal, Coca-Cola, ou Audi ont ainsi une notoriété spontanée élevée, qui crée un sentiment d'unicité chez les consommateurs.

Par ailleurs, afin de bénéficier de la réputation d'une autre marque, les entreprises peuvent recourir à l'alliance entre marques (ou « co-branding ») : des firmes coopèrent pour élaborer un produit[13]. L'enjeu en termes de marque est alors de savoir si elles vont le co-signer (Dell et Intel) ou non (Mercedes et Swatch pour la voiture Smart).

À NOTER • D'un point de vue comptable, la marque est parfois inscrite au bilan. Cela traduit le fait que la marque peut être valorisée. Elle devient un actif à part entière, participant à l'équilibre financier de l'entreprise.

Le ***conditionnement*** a pour objectif de renforcer l'identité du produit à travers sa forme, sa couleur, ses caractéristiques techniques et son esthétique. Devant la durée de vie en linéaire de plus en plus courte (deux mois pour un téléphone portable), les *designers* ont un rôle de premier plan à jouer. L'élaboration du conditionnement tient également compte de l'intégration du produit au sein d'une gamme (dont les produits doivent sembler aller naturellement ensemble) et d'un espace de vente[14] (même ambiance...).

Enfin, les différences ressenties sur le produit peuvent être créées par l'innovation. On est ici à la frontière entre deux fonctions : marketing et recherche et développement. L'innovation requiert alors une forte collaboration entre les commerciaux et les chercheurs.

L'innovation consiste à doter le produit de nouvelles fonctionnalités apportant un plus aux yeux des clients. Elle peut être incrémentale (améliorer les caractéristiques existantes, notamment les aspects les plus visibles du produit), ou radicale (création de nouvelles caractéristiques). Quelques exemples récents illustrent l'intérêt d'innover :

12. Kotler et Dubois, *Marketing Management*, Pearson Education, 2009.
13. Le co-branding est expliqué plus en détail dans la Partie 4, p. 216 et s.
14. Physique ou immatériel, puisque la vente peut se faire *via* un site internet.

– sur le DAS des tissus médicaux, la société Klopman a innové en lançant des vêtements faisant appel aux nanotechnologies. Les tissus inventés, stérilisables et antistatiques, révolutionnent l'offre sur le DAS car ils sont résistants à la pénétration microbienne ;
– sur le DAS des guides touristiques, une entreprise italienne a innové avec les guides « Whai Whai ». Le concept associe visite guidée et parcours à énigmes au cœur de grandes villes (Rome, Venise…) en s'appuyant sur la technologie mobile (sms, iphone…). Sur un marché marqué par un fort ancrage des concurrents déjà en place, cette innovation permet de se distinguer à moindre coût.

À NOTER • Les études empiriques montrent que l'innovation accroît la performance des produits. Mais l'innovation favorise également les réactions agressives des concurrents qui se sentent menacés (déclarations sur son manque d'intérêt, son caractère dangereux...). Par conséquent l'entreprise innovante doit prévoir ces réactions agressives pour savoir y répondre.

b) Levier n° 2 : la politique de communication

Pour faire ressentir une différence entre ses produits et ceux de ses concurrents, l'entreprise peut en faire la promotion active. La marque (ou le produit) acquiert alors une place à part dans l'esprit du consommateur. Ainsi, on peut penser que les chewing-gums Hollywood se distinguent des autres plus par la marque que par leur goût.

Plus précisément, c'est la publicité qui est visée ici. Elle se définit comme « toute forme de communication non interactive utilisant un support payant, mise en place pour le compte d'un émetteur identifié en tant que tel »[15]. Elle vise à obtenir un certain comportement de la part du consommateur.

Traditionnellement, la démarche publicitaire commence par la détermination du budget. Puis vient le choix des supports publicitaires : presse quotidienne (cible étendue), presse régionale (cible plus restreinte), télévision (cible étendue pour les grandes chaînes généralistes et cible plus restreinte pour les chaînes spécialisées), radio, affichage, cinéma, internet... On assiste aujourd'hui à un recul du support dominant (télévision) au profit d'internet. En effet, ce dernier permet d'envoyer à moindre frais des messages comportant vidéos, sons, images et textes. De plus, le parcours des consommateurs peut être suivi (grâce aux cookies), ce qui offre le moyen de faire apparaître des publicités adaptées au profil de l'internaute et de contrôler l'efficacité d'un message.

Le choix du ou des supports tient compte de trois éléments :
– ***le produit*** : un produit de luxe est davantage mis en valeur par un affichage en parfumerie que par un affichage en grande surface ;
– ***la clientèle*** : une personne de plus de 60 ans est plus susceptible d'être atteinte par une publicité à la télévision que sur internet ;
– ***le media*** : la diffusion d'une publicité au cinéma assure un degré d'attention supérieur à sa diffusion à la radio.

15. Kotler et Dubois, *op. cit.*

Après avoir choisi le support, l'entreprise doit élaborer la publicité en tant que telle. On entre dans le domaine de la création, et l'entreprise choisit le plus souvent de confier cette tâche à une agence spécialisée. Les praticiens estiment qu'un message publicitaire efficace doit présenter trois attributs : la promesse (le bénéfice que retire le consommateur), la justification de cette promesse, et un ton spécifique.

La dernière étape consiste à établir le plan de campagne, qui décrit le déroulement de la politique publicitaire dans le temps. Dans cette optique, il est souvent nécessaire de tenir compte des effets de saisonnalité. Et dans tous les cas, l'entreprise doit définir précisément la cadence à laquelle seront diffusés les messages.

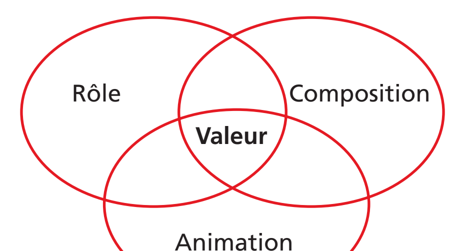
À NOTER • La publicité ne s'adresse aujourd'hui plus seulement aux consommateurs, mais également à d'autres parties prenantes. Le lobbying, les relations publiques, le sponsoring, le mécénat ou encore le marketing viral sont autant d'expressions de l'élargissement de la publicité à l'ensemble des acteurs de la société.

c) Levier n° 3 : la politique de distribution

Elle a pour objectif de maîtriser les flux, qu'ils soient informationnels (besoins des points de vente...), physiques (gestion des stocks...) ou financiers. Pour cela, l'entreprise utilise un « canal de distribution », qui désigne la voie par laquelle le produit est acheminé jusqu'au consommateur. Le canal peut être direct (aucun intermédiaire), court (un intermédiaire) ou long (plusieurs intermédiaires). L'ensemble des canaux empruntés par une entreprise porte le nom de « réseau de distribution ».

La politique de distribution permet de se différencier à plusieurs égards. Pour cela l'entreprise fait des choix à trois niveaux : le rôle, la composition et l'animation du réseau de distribution.

La politique de distribution



Le premier niveau renvoie au ***rôle du réseau de distribution***. Notamment, l'entreprise peut choisir entre distribution intensive et sélective. La première consiste à être présent dans un maximum de points de vente (ce qui se traduit par davantage de ventes, mais aussi par une perte de contrôle sur la distribution). La seconde permet au producteur de n'autoriser la commercialisation de son produit que par des distributeurs qu'il a choisis (ce qui permet de contrôler l'image de marque). D'un point de vue stratégique, une distribution sélective peut être un moyen de se différencier vers le haut.

Le deuxième niveau est celui de la ***composition du réseau de distribution***. Il s'agit de choisir le type des unités commerciales qui vont distribuer le produit. En effet, l'entreprise peut utiliser :

– les petits commerces de proximité (moins de 400 m²) ;
– les supermarchés : magasins de vente de détail à dominance alimentaire (dont la surface est comprise entre 400 et 2 500 m²) ;
– les hypermarchés : magasins d'une surface de vente de détail supérieure à 2 500 m² ;
– les maxi-discounts : magasins d'une surface de vente inférieure à 1 000 m², proposant une offre de produits de consommation de base à bas prix, sans marque ou de marques de distributeurs ;
– les grands magasins (Galeries Lafayette, Printemps...).

Naturellement, le choix doit privilégier la cohérence avec le positionnement du produit. Les grands magasins et les boutiques spécialisées (parfumeries...) apparaissent comme les relais privilégiés d'une stratégie de différenciation vers le haut.

Le troisième niveau concerne ***l'animation des espaces de vente***[16]. Cette dernière est couramment le fruit d'un travail commun entre le producteur et le distributeur. Il s'agit, notamment :

– d'attirer le client grâce aux éléments de décoration, aux facteurs d'ambiance (éclairage, couleurs, musique...) ;
– de faciliter le repérage des produits (publicité sur le lieu de vente...) ;
– d'inciter à l'achat (présentation du produit en tête de gondole...).

Ces éléments doivent entrer en cohérence avec le positionnement de l'entreprise. Par exemple, une entreprise peut envoyer son personnel dans les espaces de distribution pour s'assurer que ses produits sont suffisamment mis en valeur (absence de produits bas de gamme à proximité, absence de produits défectueux...).

L'avantage concurrentiel obtenu sur le DAS permet alors à l'entreprise de capter une partie plus grande de la demande et de lui appliquer un prix supérieur à celui des concurrents. Au total, pour que la stratégie soit rentable, il faut que les coûts engagés pour augmenter la valeur perçue restent inférieurs au surprix que les consommateurs acceptent de payer.

3) La RSE comme support d'une différenciation vers le haut

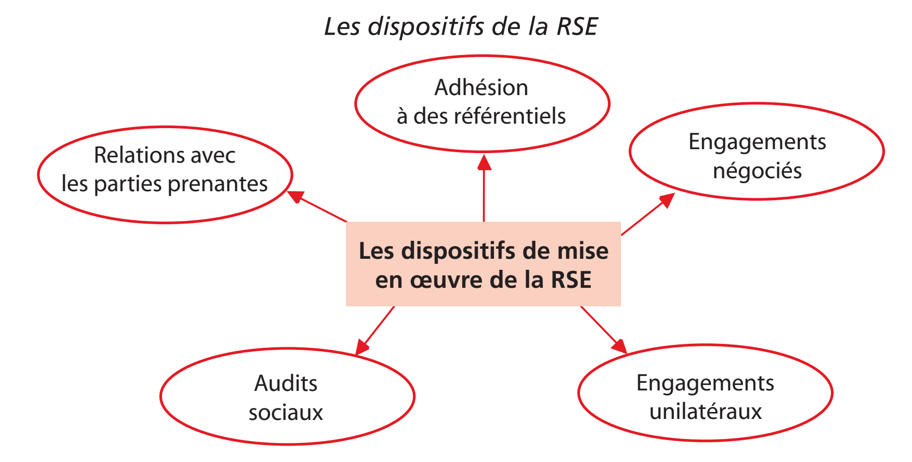
Nous avons vu que la RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise) est une composante incontournable de l'environnement contemporain[17]. Dans ce cadre, une firme peut faire de la RSE une arme pour lutter contre ses rivales, en lui permettant de se différencier. Le but est alors de construire une image citoyenne de l'entreprise, la rendant particulièrement attrayante par rapport à ses concurrents.

Notons toutefois que, dans la réalité, ces campagnes ne sont pas toujours accompagnées d'actions véritables. Cette pratique déviante a été baptisée outre-Atlantique *Greenwashing*, que l'on peut traduire par éco-blanchiment. Sur ce thème, on peut citer les exemples caricaturaux de McDonald's qui lutte contre le réchauffement climatique, ou encore de Saab qui produit des voitures « vertes ».

16. On parle à cet effet de « marchandisage ».
17. Voir la Partie 1 sur le diagnostic stratégique externe, p. 33. Il est en effet nécessaire d'analyser la RSE comme une dimension constitutive de l'environnement économique, juridique et social des entreprises aujourd'hui.

Pour les entreprises qui se lancent réellement dans une démarche de RSE, la mise en œuvre de cette dernière peut reposer sur plusieurs outils. Novethic[18] recense cinq dispositifs, non exclusifs les uns des autres :

Les dispositifs de la RSE



a) Dispositif n° 1 : l'adhésion à des référentiels

L'adhésion d'une entreprise à des référentiels se fait de manière volontaire et facultative. Ces derniers sont précieux car ils jouissent d'une bonne crédibilité. Il peut s'agir :

– d'outils pouvant donner lieu à une certification[19] : système de management environnemental (éco-audit) ou encore qualité écologique d'un produit (écolabel) comme pour l'agriculture biologique (label AB). Ces outils sont élaborés par les pouvoirs publics ;
– d'engagements plus génériques comme l'adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies, ne donnant pas lieu à certification ;
– d'une adhésion à des associations d'entreprises : elles prennent des initiatives en matière de RSE (définition de bonnes pratiques...). La plus importante au niveau international est aujourd'hui le WBCSD (World Business Council for Sustainable Development). Des associations comme CSR Europe, ORSE ou EPE sont également très actives aux niveaux européen et français.

Pour les entreprises, ces référentiels améliorent l'image auprès du public, sans pour autant générer de contraintes directes (démarche volontaire et facultative).

18. Novethic, filiale de la Caisse des Dépôts, est un centre de recherche sur la RSE.
19. Les normes ISO font partie des référentiels pouvant donner lieu à une certification. Elles sont présentées plus en détail dans la section suivante.

b) Dispositif n° 2 : engagements négociés

Par l'intermédiaire de ces dispositifs, l'entreprise peut s'engager sur des objectifs chiffrés de performance à moyen terme, ou encore s'engager dans des partenariats de labellisation de ses produits (commerce équitable, labels écologiques portés par des ONG...). Ces engagements peuvent prendre la forme d'accords négociés avec :

– ***les pouvoirs publics*** : les secteurs particulièrement polluants recourent volontiers à ce type d'accords. Par exemple, des grandes entreprises de distribution ont signé un protocole d'accord avec les pouvoirs publics. Carrefour, Casino, Auchan, Conforama, Ikea et Leroy Merlin se sont ainsi engagés à transférer l'équivalent de 11 700 conteneurs de la route aux fleuves pour leurs importations sur l'axe Rhône-Saône ;
– ***les organisations syndicales*** : les accords cadres internationaux (ACI) sont des accords sur la politique RSE d'une entreprise négociés entre les entreprises et les fédérations syndicales internationales. Certaines entreprises négocient ces accords par nécessité, par exemple pour préserver l'acceptabilité des activités de l'entreprise dans certaines régions du monde. D'autres y voient l'occasion de mettre en avant la dimension humaine de l'entreprise. Ainsi PSA a fait approuver ses quatre engagements (respect des droits humains, développement des bonnes pratiques en matière de conditions de travail, implication des sous-traitants et contribution au développement économique et social des pays) par 50 organisations syndicales à travers le monde.

À NOTER • Pour les uns, les accords négociés témoignent de la volonté d'engagement des entreprises. Pour les autres ils renvoient davantage à la détermination des entreprises à ne pas laisser les États leur imposer de nouvelles contraintes législatives.

c) Dispositif n° 3 : engagements unilatéraux

Un engagement unilatéral consiste, pour une entreprise, à définir elle-même les objectifs qu'elle se fixe et les moyens qu'elle décide d'engager pour les atteindre. Une branche professionnelle ou un collectif d'entreprises souhaitant s'engager sur des objectifs communs peut aussi établir un engagement unilatéral. Dans certains cas, il est possible de faire appel à un contrôleur externe pour asseoir la crédibilité de la démarche, notamment aux yeux du public, des syndicats et des actionnaires.

Mais d'une manière générale, les objectifs que se fixent les entreprises sont plutôt de nature qualitative que quantitative (codes de conduites, lignes directrices...) rendant toute évaluation assez délicate. C'est le cas du Partnerships for Climate Action aux États-Unis et, en France, de l'AERES (Association des entreprises pour la réduction de l'effet de serre). L'efficacité environnementale de ces engagements n'est pas avérée, car les objectifs qualitatifs sont uniquement fixés par les industriels.

d) Dispositif n° 4 : audits sociaux

La Commission européenne définit l'audit social comme « *une évaluation systématique de l'impact social d'une entreprise par rapport à certaines normes et attentes* ».

Il est aujourd'hui utilisé par des entreprises soucieuses de s'assurer que les salariés de leurs sous-traitants travaillent dans des conditions décentes pour prévenir les mises en cause dont elles pourraient faire l'objet de la part des ONG et des consommateurs, ce qu'on appelle le risque de réputation.

Les audits sociaux chez les sous-traitants sont réalisés par des cabinets indépendants ou des ONG, qui se rendent dans les usines pour y interroger des salariés, des représentants du personnel et des dirigeants sur les conditions de travail. Ces audits peuvent être réalisés en référence à une charte ou code de conduite, propre à l'entreprise donneuse d'ordre, ou à des normes internationales, comme SA 8000. Tous ces référentiels s'inspirent des principes de l'OIT (Organisation internationale du travail) sur le travail des enfants, le travail forcé, la liberté syndicale et la lutte contre la discrimination.

À NOTER • L'audit social est critiqué à plusieurs égards : diagnostic le plus souvent ponctuel, il ne propose pas toujours de pistes permettant de résoudre les problèmes qu'il identifie. Or, la notion de RSE implique d'accompagner les fournisseurs dans la mise en place de meilleures conditions de travail, à un coût acceptable.

e) Relations avec les parties prenantes

Dans sa démarche RSE, une entreprise est amenée à tenir compte de l'ensemble de ses partenaires économiques et sociaux afin de nouer des relations vertueuses avec eux. Ainsi :

– les salariés sont impliqués, notamment grâce au rôle des syndicats. Ces derniers jouent de plus en plus un rôle de contestation ou de partenariat au niveau international à travers des fédérations par branches. De plus, ils œuvrent au respect de la liberté syndicale dans les pays où elle n'est pas reconnue ;
– les fournisseurs sont considérés de manière croissante comme des partenaires à long terme (et non plus comme des acteurs apportant un produit d'une qualité donnée au prix le plus bas possible). Cela permet en effet à l'entreprise de bénéficier de produits ou de services de qualité constante, quitte parfois à soutenir un fournisseur se trouvant dans une passe délicate afin de s'assurer d'un optimum économique dans les achats à moyen et long terme ;
– les clients voient leurs attentes prises en compte grâce à un ensemble de mesures visant à améliorer le service : procédures qualité, numéros verts, services d'information client, enquêtes de satisfaction... Les nouvelles attentes sur les qualités sociales et environnementales des produits, leur transparence et leurs origines sont aussi intégrées ;
– les actionnaires sont de plus en plus écoutés. Les mécanismes de gouvernance[20] permettent ainsi aux investisseurs institutionnels et aux petits porteurs de se faire entendre : conseil d'administration, assemblée générale, lois exigeant une transparence (loi Sarbanes-Oxley aux États-Unis, loi sur les Nouvelles Régulations Économiques en France...) ;
– les ONG : elles publient régulièrement des informations sur les méthodes de gestion des entreprises et en dénoncent, si nécessaire, les pratiques reprochables. Souvent spécialisées sur certaines thématiques, elles usent de leur expertise pour inciter les entreprises à répondre à leurs attentes.

20. Les mécanismes de gouvernance sont présentés en Partie 1.

À cette liste on pourrait ajouter d'autres parties prenantes : les collectivités locales, les autorités publiques, ou encore les générations futures.

Les cinq dispositifs dont il vient d'être question peuvent être complétés par deux outils particuliers :

– la ***charte éthique*** : il s'agit d'un document recensant les valeurs et principes d'action des entreprises. C'est un document de communication orienté à la fois vers l'interne (pour unifier les comportements et motiver les collaborateurs) et l'externe (afin de montrer aux parties prenantes que leurs intérêts sont compris et respectés) ;
– les ***tableaux de bord sociétaux*** : ils comportent des indicateurs permettant de vérifier la bonne application des principes décrits dans la charte éthique. S'il y existe des écarts entre ce qui était prévu et ce qui est mesuré, des moyens doivent être mis en œuvre pour réduire ces écarts.

Par exemple, la charte éthique du groupe PSA Peugeot Citroën revient sur les principes à la base de son développement. Plus précisément, elle comporte cinq principes d'action (respect de la légalité, respect de loyauté et de transparence, respect de la santé et de la sécurité au travail, respect des droits des salariés, et respect de l'environnement) et cinq principes de comportement (engagement professionnel, protection des biens de l'entreprise et confidentialité, limitation des conflits d'intérêts, loyauté envers les clients et les fournisseurs, et étanchéité avec la sphère politique).

Enfin, de plus en plus d'entreprises créent une ***direction de l'éthique***. Ainsi, L'Oréal s'est doté d'un directeur de l'éthique, ayant notamment pour tâche de travailler sur la charte éthique et de mettre en place les programmes de formation à la démarche citoyenne.

Danone est également très engagé dans sa démarche sociétale. L'encadré suivant montre les moyens mis en œuvre par cette entreprise et les avantages qu'elle en retire en termes de performance :

La responsabilité sociétale chez Danone[21]

Danone et le double projet

En 1972, Antoine Riboud affirmait que « la responsabilité de l'entreprise ne s'arrête pas au seuil des usines ou des bureaux. Les emplois qu'elle distribue conditionnent la vie entière des individus. Par l'énergie et les matières premières qu'elle consomme, elle modifie l'aspect de notre planète. Le public se charge de nous rappeler nos responsabilités dans cette société industrielle ». Le modèle d'entreprise Danone repose sur un principe simple : performance économique et attention portée aux personnes vont de pair.

Les principes d'action

Au fil des ans, la démarche Danone a été formalisée dans des textes : Principes Sociaux Fondamentaux, Principes de Conduite des Affaires, Charte de l'Environnement, Charte Alimentation Nutrition Santé, Politique globale de protection des ressources en eaux souterraines, Charte Diversité. Ces textes clés guident l'action des équipes dans le monde. Le développement durable est un atout compétitif qui permet à Danone :

– de développer la confiance des consommateurs dans des marques qui investissent en permanence pour garantir la sécurité des produits, respectent l'environnement et se soucient de leur impact social ;
– d'attirer des collaborateurs de qualité attachés à une culture d'entreprise et des valeurs fortes ;
– de susciter la cohésion interne, grâce à des pratiques de management soucieuses du développement des hommes ;
– de construire des relations mutuellement profitables, avec les clients et les fournisseurs stratégiques du groupe.

Faire du business autrement

En 2001, avec Danone Way, le groupe a lancé une démarche managériale qui a permis aux collaborateurs d'évaluer la performance de leur filiale dans ses différentes dimensions (qualité, éthique, management, environnement...), d'identifier des axes de progrès puis de développer les plans d'action adéquats. En cinq ans, 800 plans Danone Way ont été initiés par des filiales du groupe dans le monde et ont déjà permis à 98 % d'entre elles d'améliorer leur lien avec la société.

Aujourd'hui, la démarche évolue. Nommée Danone Way Ahead, son objectif est à la fois de protéger la réputation du groupe et de promouvoir l'innovation sociétale. Le premier pilier est constitué par seize fondamentaux qui forment un socle en matière de responsabilité sociétale. Déployés par toutes les sociétés du groupe, ils feront l'objet d'un audit externe. Le second est constitué d'une démarche méthodologique pour développer l'innovation sociétale.

Les projets auront pour caractéristique de générer des bénéfices pour l'entreprise et pour la société (création d'emplois, réduction de la pauvreté, développement de la santé publique...). Ils seront menés à bien en partenariat avec des acteurs extérieurs au groupe, type organisations non gouvernementales (voir initiative *Share your meal* en Pologne).

21. Source : *http://www.danone.com/notre-vision/notre-vision.html.*

Il apparaît ici qu'une démarche RSE contribue à donner une image favorable de l'entreprise, ce qui soutient sa stratégie de différenciation. Mais cette démarche permet également bien souvent de baisser les coûts, ce qui engendre une deuxième source de performance. Par exemple :
– équiper un immeuble d'ampoules basse consommation réduit les charges d'électricité ;
– réduire les émissions de CO_2 (isolation thermique...) permet de diminuer les factures d'énergie ;
– définir des normes de sécurité dans les ateliers permet de faire baisser les charges sociales (moins d'accidents du travail...).

À NOTER • Les entreprises peuvent se plier, d'un point de vue externe, aux pressions sociales de l'environnement, mais adopter, d'un point de vue interne, un comportement sans rapport avec les pratiques affichées. Ainsi, nombre de firmes communiquent sur leur démarche citoyenne, mais ne prennent en réalité que peu en compte les problématiques sociétales. Cela amène parfois des incohérences fortes que les entreprises doivent apprendre à gérer (Phillip Morris, fabricant de cigarettes, finançant des programmes d'aide à l'arrêt de la consommation de tabac)[22].

4) Les normes ISO comme support d'une différenciation vers le haut

On l'a vu, une entreprise peut adhérer à des référentiels pour soutenir une stratégie de différenciation vers le haut. Les normes ISO sont des référentiels particuliers, largement utilisés, qu'il convient de présenter plus en détail.

ISO signifie « *International Standards Organization* ». Il s'agit de l'organisation internationale de normalisation, créée en 1947, qui chapeaute tous les organismes de normalisation nationaux et internationaux. Son objectif principal est donc le développement de normes internationales.

Une norme est un document, établi par consensus, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné. Le but est de constituer un langage commercial unique. Les négociations[23] qui ont lieu au sein de cette organisation donnent naissance à des normes reconnues dans la plupart des pays. Ces dernières sont très nombreuses (plus de 17 000) et couvrent aujourd'hui tous les secteurs d'activité ainsi que toutes les étapes de la production.

Parmi les nombreuses normes, certaines sont très largement utilisées et permettent aux entreprises qui les respectent de se différencier de leurs concurrents. Il s'agit notamment des normes ISO 9000, 14000 et 26000. Nous allons les présenter successivement :

22. Autre exemple parlant : le Collège de France a organisé un colloque sur le développement durable. Il y a notamment été question de « *l'influence des cultures énergétiques sur la production vivrière* ». Ce colloque est organisé avec le soutien de Total, groupe pétrolier participant pourtant largement au développement des agrocarburants. Or, ces derniers participent à faire augmenter le prix des aliments et portent atteinte à la production vivrière...
23. L'ISO entretient des relations de travail avec les organismes nationaux et régionaux, par exemple le CEN (Centre européen de normalisation).

ISO 9000	ISO 14000	ISO 26000
Visent une certification : – du système qualité ; – du management par la qualité.	Visent une certification quant au respect des préconisations environnementales	Donnent les lignes directrices pour la mise en place d'une politique de RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise).

a) Les normes ISO 9000

Elles concernent non seulement la qualité des produits, mais également la mise en place d'un système qualité dans les industries de fabrication ou les sociétés de service. L'obtention d'une norme ISO 9000 démontre donc aux clients la maîtrise des processus de management par la qualité. Plus précisément, les normes ISO relatives à la qualité sont au nombre de quatre :

– l'ISO 9000 contient les spécifications permettant de comprendre le contenu des trois autres normes (ISO 9001, 9004 et 19011) ;
– l'ISO 9001 concerne l'assurance qualité du produit. Une entreprise certifiée ISO 9001 propose donc un produit ou un service de qualité ;
– l'ISO 9004 renvoie au management de la qualité. Il ne s'agit pas seulement de fournir un produit ou un service de qualité, mais également d'avoir une organisation interne permettant d'atteindre cette qualité. Ainsi, la norme ISO 9004 vise l'amélioration des processus de qualité ;
– l'ISO 19011 est quant à elle dédiée à deux types d'audits : qualité et environnement.

Ces normes reposent sur huit dimensions qui, si elles sont maîtrisées, sont censées garantir un management par la qualité efficace :

– l'orientation client ;
– le leadership ;
– l'implication du personnel ;
– l'approche processus ;
– le management par approche système ;
– l'amélioration continue ;
– l'approche factuelle pour la prise de décision ;
– les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.

Afin de prouver qu'elles respectent les normes ISO, les entreprises font appel à des organismes de certification. Ces derniers réalisent un audit et envoient un rapport à l'entreprise. Le dossier est ensuite examiné et, suivant le résultat de l'audit, le certificat sera délivré ou non à la société. Ainsi, en France, l'AFAQ[24] assure la certification des systèmes de management par la qualité ISO 9000 dans tous les secteurs d'activité. Les organismes de certification sont alors chargés de vérifier que les différentes rubriques de chaque norme sont effectives. La certification est délivrée pour une période de trois ans, et peut être renouvelée à l'issue de cette période.

Les normes ISO 9000 mettent, à plus d'un titre, résolument l'accent sur un management par la qualité. Ainsi, la dimension humaine est mise au centre des processus de qualité. Notamment, les décideurs de l'entreprise sont censés s'impliquer à tous les stades de la recherche de qualité

24. Association française d'assurance qualité.

(développement, amélioration, écoute des clients, étude de l'environnement...). De plus, les processus, par leur nature transversale, sont considérés comme des supports au management par la qualité :

- les processus de management : revues de direction, audits internes...
- les processus de support : formation, maintenance, audits chez les fournisseurs...
- les processus de réalisation du produit ou du service (conception, développement, service après-vente...).

En résumé, les normes ISO 9000 présentent un triple avantage :

- elles permettent d'améliorer la qualité en tant que telle ;
- elles sont un support au management par la qualité (car elles fournissent un objectif clair à atteindre grâce à l'implication de tous, et ceci dans un esprit d'amélioration permanente de la qualité) ;
- elles sont un puissant argument commercial : les normes participent à bâtir une image rassurante de l'entreprise, ou encore à renforcer la confiance spontanée que lui accordent les clients. De plus, la nature internationale des normes étend ces avantages aux autres marchés, car la qualité est définie selon des critères communs et partagés par les acteurs de tous les pays membres[25].

Les autres normes pouvant créer une réelle différence dans l'esprit des consommateurs sont les normes ISO 14000 et ISO 26000.

b) Les normes ISO 14000 et ISO 26000

Les normes ISO 14000 fournissent les éléments d'un système de management permettant à une firme d'évaluer et de maîtriser de manière continue les impacts de ses activités, produits et services sur l'environnement. Elles renvoient donc à la dimension écologique de la RSE[26].

Autrement dit, une entreprise certifiée ISO 14000 réalise ses activités dans le respect de principes écologiques définis au niveau mondial. C'est donc, pour l'entreprise, à la fois un outil de gestion interne (s'assurer qu'elle dispose de procédures lui permettant de prendre en compte l'environnement) et de communication externe (garantie pour les clients que l'entreprise est fiable sur les problématiques environnementales). Plus précisément, on distingue sept normes ISO 14000 :

- l'ISO 14001 est une norme de spécialisation. Elle fournit une liste d'exigences ou de niveaux à atteindre ;
- l'ISO 14004 est une norme de recommandations (conseils...), précisant les principes de construction d'un système de management environnemental ;
- l'ISO 14010 expose le principe de l'audit environnemental ;
- l'ISO 14011 présente le principe de l'audit du système de management environnemental ;
- l'ISO 14012 sert à expliquer les critères utilisés pour la qualification des auditeurs ;
- l'ISO 14020 concerne les étiquettes et déclarations environnementales, ainsi que l'évaluation de la performance environnementale ;
- l'ISO 14040 renvoie à l'analyse du cycle de vie.

25. À l'heure actuelle, l'ISO concerne 157 pays membres.
26. Pour rappel, la RSE est une application du principe de développement durable, qui vise une croissance harmonieuse autour de trois axes : écologique, économique et social.

Les entreprises qui s'internationalisent voient également dans ces normes une source de plus grande crédibilité auprès des acteurs présents sur les nouveaux marchés.

Les normes ISO 14000 ne traitent toutefois que de l'aspect environnemental. L'ISO 26000 est une norme plus globale, puisqu'elle concerne les trois piliers du développement durable (économique, social et environnemental). L'ISO 26000, dont l'élaboration est plus récente, permet aux entreprises de connaître la qualité de leur politique de responsabilité sociétale. Plus précisément, cette norme est censée :

- aider les entreprises à prendre en charge ses responsabilités sociétales ;
- fournir des lignes directrices pour :
  - rendre opérationnelle la responsabilité sociétale,
  - identifier et s'engager avec les parties prenantes,
  - améliorer la crédibilité des rapports et déclarations à propos de la responsabilité sociétale ;
- mettre en relief les résultats obtenus et les améliorations ;
- accroître la satisfaction et la confiance des clients ;
- promouvoir une terminologie commune dans le champ de la responsabilité sociétale ;
- être cohérent et non pas en contradiction avec les documents, traités et conventions existants, et les autres normes ISO.

ISO 26000 contient des lignes directrices et non des exigences. Elle n'est donc pas destinée à la certification comme le sont les normes ISO 9000 et ISO 14000. Mais comme ces dernières, elle est susceptible d'améliorer à la fois la qualité des produits et des services de l'entreprise. Par qualité, on entend à la fois :

- la qualité intrinsèque (il y a une réelle amélioration) ;
- la qualité perçue (l'amélioration existe avant tout dans la représentation que le consommateur se fait du produit ou du service).

Le budget à consacrer à la normalisation est très variable. Il dépend essentiellement de la taille de la société, du nombre de sites qu'elle regroupe ou de produits à certifier. Il existe deux types de coûts, liés respectivement au travail réalisé pour se mettre en conformité avec la norme et à la procédure d'audit (examen des procédures…). Concernant les coûts d'audit, Smans et Ver Elst[27] donnent deux exemples :

- pour une PME à structure simple, d'une cinquantaine de personnes, un audit de certification prend environ deux jours et demi et nécessite un seul auditeur. Le prix d'un auditeur variant de 750 à 1 250 € par jour de prestation, le prix minimum de l'audit se situe entre 1 875 € et 2 750 € ;
- pour une grande entreprise de 800 personnes, structurée selon des fonctions différenciées, l'audit nécessite quatre jours complets de travail effectué par au moins deux auditeurs. Le coût total de l'opération se situe alors autour de 10 000 €.

27. Smans P. et Ver Elst G. (1997), *Qualité assurée : du système qualité à la certification*, Afnor.

B – La stratégie de différenciation vers le bas

La stratégie de différenciation vers le bas consiste à commercialiser des biens ou des services dont la qualité perçue est faible. De manière cohérente, le prix est, lui aussi, faible[28]. La différence apportée par l'entreprise fait que les consommateurs préférant acheter des produits à bas prix, quelle qu'en soit la qualité, vont se tourner vers son offre.

La première condition de réussite d'une stratégie de différenciation vers le bas est donc l'existence de consommateurs donnant la priorité au prix, même si la qualité du produit ou du service est moyenne, voire faible. Les périodes de crise favorisent ce type de stratégie, car les consommateurs craignent pour leur pouvoir d'achat, et cherchent à épargner. Le succès des comparateurs de prix sur internet (Kelkoo, Monsieurprix...) témoigne de l'intérêt porté par les consommateurs à la variable prix.

La seconde condition de réussite est de parvenir à faire correspondre les attentes des clients, l'offre des entreprises et le prix de revient des produits. L'analyse de la valeur est une méthode allant dans ce sens (voir l'encadré ci-dessous).

L'analyse de la valeur
L'analyse de la valeur a été inventée dans les années 1950 aux États-Unis, et a d'abord été utilisée dans l'industrie de la Défense. Elle vise à obtenir de meilleures performances grâce à des produits ou services ajustés aux besoins des clients, en utilisant les ressources financières, techniques, en temps, en compétences, justes nécessaires pour y parvenir. Autrement dit, l'objectif est d'abaisser le coût de production en recherchant les économies réalisables sur chacun des postes de dépense sans réduire la qualité ni les performances techniques. Pour cela, cette méthode analyse les différentes fonctions d'un produit. Le but est de vérifier, pour chacune, si elle correspond à un réel besoin, quel est son coût et comment il peut être réduit. L'analyse de la valeur s'adapte aussi bien à la conception d'un nouveau produit qu'à la modification d'un produit existant. Elle nécessite de bien identifier les différentes fonctions. Celles-ci se décomposent notamment en fonction d'usage et fonctions d'estime. Par exemple la principale fonction d'une montre est de donner l'heure (fonction d'usage). Mais elle peut aussi remplir d'autres fonctions : être agréable à porter, à manipuler ou à regarder, donner une impression de robustesse et/ou de légèreté, conférer une image valorisante de l'individu... Ces fonctions figurent en principe dans un cahier des charges (document servant de base de travail pour la conception d'un produit). Sur chaque fonction, l'équipe en charge de l'analyse de la valeur observe les postes de dépenses pouvant être rognés sans diminuer la qualité apportée au client.

Souvent, les entreprises pratiquant ce type de stratégie réalisent une marge unitaire faible, et doivent par conséquent produire des volumes importants pour dégager un profit.

28. Ce type de stratégie se distingue de la stratégie de coût, car ici la valeur perçue est nécessairement faible.

Les entreprises les plus emblématiques de la stratégie de différenciation vers le bas sont les distributeurs faisant du « *hard discount* » (Lidl, Dia, Netto...). D'autres exemples célèbres montrent que cette stratégie, souvent déconsidérée en raison de son « manque de noblesse », peut pourtant être très rentable (Tati, Bic...). Dell a ainsi choisi de pratiquer une stratégie de bas de gamme sur le DAS des serveurs informatiques. La différenciation vers le bas lui a permis de devenir une référence incontournable. Et la diffusion de son offre par internet lui ouvre la voie à un large marché.

La stratégie de différenciation vers le bas peut efficacement être relayée par la fonction marketing. L'exemple du groupe Tati (voir l'encadré ci-après) en témoigne.

Le groupe Tati

Tati a toujours revendiqué une image particulière dans la distribution. Avant elle, aucune autre enseigne n'avait à ce point mis l'accent sur la variable prix. Lingerie, chaussures, accessoires, layettes pour bébés, vêtements pour femmes, enfant, ou homme, bazar, linge de maison, mariage... Autant de produits proposés à des prix particulièrement bas. Par exemple, Tati offre des robes de mariée à partir de 39 euros, alors que les offres concurrentes font débuter leurs gammes aux alentours de 150/200 euros.

Autour de cette notion de prix, un concept marketing s'est peu à peu mis en place pour relayer la stratégie. La publicité dans les magasins qui représenterait à elle seule un tiers du budget communication de l'enseigne, est ainsi simplifiée à l'extrême, pour être facilement lisible. Tout repose sur l'affichage prix.

Dans la même logique, des articles sont proposés sur le trottoir, le mobilier est réduit à sa simple fonction de support... Autant d'éléments qui permettent de créer l'« univers Tati » fait des tons rose et bleu. Le consommateur fouille dans les bacs et a ainsi l'impression de « faire de bonnes affaires ». De fait, le désordre est soigneusement organisé.

À NOTER • Certaines firmes revendiquent, à grand renfort de slogans énergiques, pratiquer des prix bas : RueDuCommerce : « les meilleurs services, les prix les plus bas », Conforama : « le pays où la vie est moins chère »... Mais il s'agit parfois d'affirmations, censées appuyer une campagne de promotion. L'observation des prix pratiqués par ces entreprises montre qu'elles ne proposent pourtant pas toujours réellement les prix les plus bas !

3 Les stratégies de focalisation

Les stratégies de focalisation consistent à se limiter à un segment particulier du DAS visé, et à y pratiquer une stratégie fondée sur les coûts ou sur la valeur perçue.

On parle aussi de *stratégie de niche*. L'entreprise se focalise en effet sur une niche particulière, c'est-à-dire sur un segment. Cette niche peut être :

– une partie d'un secteur plus vaste (par exemple, sur le DAS de la motorisation, la construction de moteurs de Formule 1 est une niche). Les compétences et les technologies à posséder sont très spécifiques et font de la niche un segment autonome[29] ;
– une clientèle avec des caractéristiques particulières. Par exemple un segment peut correspondre à la part des clients les plus riches (location de jets privés), à la part des clients les moins aisés (location de téléviseurs à la journée) ou encore à des clients ayant des attentes particulières (vente de matériel de trekking pour les expéditions vers le grand froid).

Dans le second cas de figure, l'entreprise se focalise sur un segment particulier de la population. Ici réside une nuance importante à saisir. Les stratégies de focalisation concernent en effet des ***segments stratégiques***, et non pas des ***segments marketing***. La différence est fondamentale, puisque le découpage stratégique s'est fait en amont au niveau des DAS[30]. Il existe une différence de nature entre les deux types de segmentation :

– un segment marketing correspond à une frange des consommateurs ayant des attentes homogènes (âge, sexe, profession...). L'entreprise peut utiliser les mêmes ressources et compétences pour satisfaire les attentes de deux segments différents ;
– un segment stratégique correspond à une partie du marché qui nécessite des ressources et compétences particulières pour être satisfaite. L'entreprise doit alors réaliser des investissements spécifiques. Cela signifie par exemple que les machines utilisées pour fabriquer une offre sur un segment stratégique donné ne pourront être que difficilement réutilisables pour construire une offre sur un autre segment.

L'ambiguïté vient du fait que dans les deux cas, on considère des sous-ensembles de la population. Mais un segment stratégique concerne les aspects intrinsèques à l'entreprise, alors qu'un segment marketing traite de la demande adressée à cette entreprise.

En se focalisant sur une niche, l'entreprise cherche à bénéficier de plusieurs avantages :

– répondre à une demande spécifique et jusque-là non satisfaite, pour laquelle les consommateurs sont disposés à dépenser de l'argent (voir exemple ci-dessous). Il s'agit donc de capter une zone de profit sur laquelle peu ou pas de concurrents étaient présents. De plus, les produits ou services étant plus rares, il est possible de faire payer un surcoût au consommateur ;
– se protéger de la concurrence en créant un petit marché sur lequel l'entreprise est seule présente (monopole) ;

29. On voit ici une limite au concept de DAS. En réalisant un découpage stratégique plus fin, on pourrait considérer que l'on est en fait en présence de deux DAS différents, la niche formant quasiment un DAS à part entière.
30. Voir la Partie 1, p. 28.

– limiter les besoins d'investissement. Plus particulièrement dans le cas des PME, il peut être coûteux de s'adresser à un DAS entier. Se focaliser sur une niche permet alors de ne pas avoir à recourir à la dette, ou encore de ne pas avoir à embaucher du personnel supplémentaire.

Le secret du Dragon ? Investir une niche[31]

La clé de réussite de Dragon Bleu ? Avoir su sentir une tendance, celle des sports de combat, investir la niche et viser loin en créant une marque qui rend accro les fans.

Quitter une belle carrière chez IBM pour préparer des colis dans un local de 10 m² sous la marque Dragon Bleu… : le parcours est peu banal. C'est celui de Jean-François Bandet, directeur associé de Dragon Bleu. Dragon Bleu, c'est d'abord l'idée d'un homme, Franck Dupuis, ingénieur d'affaires et Directeur commercial au sein de grands groupes (IBM France notamment), mais aussi ceinture noire de karaté, qui décide de tout quitter pour vivre de sa passion en lançant Dragon Bleu en 2004. Il est rejoint par Jean-François en 2006.

L'idée de base ? La vente en ligne d'équipement sportif, dédié aux arts martiaux et sports de combat. « *À l'époque, chaque niche de marché se devait d'avoir son site internet. Et les sports de combat étaient encore peu exploités. Nous nous sommes donc lancés sur ce créneau, explique Jean-François Bandet. En 2006, le concept a évolué. En effet, les pratiquants de sports de combat achetaient essentiellement leur équipement dans leur boutique locale, près de chez eux ou via leur club. Pour réussir, nous avons donc jugé nécessaire d'apporter une forte valeur ajoutée avec non pas des produits classiques présents dans les boutiques, mais des produits plus pointus, plus haut de gamme. C'est la base pour réussir dans le BtoC et surtout dans le BtoB. Nous nous sommes spécialisés sur le MMA, Mixed Martial Arts, plus connu sous le nom de Free Fight, un nouveau sport qui se développe beaucoup, mélange de lutte et sports de combat, très spectaculaire et populaire.* »

La naissance d'une marque

Une des forces de la jeune entreprise, c'est également d'avoir fait le pari ambitieux de la création d'une marque. « *Au début, nous faisons de l'achat-revente de vêtements de marques essentiellement américaines*, se souvient Jean-François Bandet. *Comme cela fonctionnait bien, nous nous sommes encore plus engagés en décidant de créer et fabriquer notre propre marque, Venum, marque franco-brésilienne de fightwear-sportswear. Et là, nous avons été surpris par le succès rencontré, notamment à l'export* ». Venum est fabriqué via une succursale au Brésil (103 salariés), berceau du combat libre et reconnu pour son savoir-faire dans le textile. Par ailleurs, en 2010, Dragon Bleu ouvre un entrepôt à Los Angeles et une unité de production en Thaïlande, cette dernière étant dédiée à la production d'une ligne d'équipements Venum haut de gamme (gants de boxe, protections, sacs de frappe…). Cette stratégie permet à Dragon Bleu tout à la fois de sécuriser et maîtriser sa chaîne d'approvisionnement tout en se démarquant. Aujourd'hui, Venum représente 80 % du chiffre d'affaires de l'entreprise (chiffre d'affaires total 2012 : environ 12 millions d'euros), surtout via les ventes en BtoB.

31. Article issu du journal Les Échos (*http://entrepreneur.lesechos.fr/entreprise/success-story/dossiers/Dragon-Bleu-free-fight/le-secret-du-dragon-investir-une-niche-10019117.php*)

Des risques non négligeables existent cependant à se lancer dans une stratégie de focalisation, notamment si :

– la cible se révèle être trop réduite pour être rentable ;
– des firmes puissantes, jusque-là absentes du segment, décident de s'y attaquer ;
– les attentes jusque-là spécifiques de la niche se banalisent ;
– un concurrent segmente encore davantage la niche.

C'est pourquoi, avant d'entamer ce type de stratégie, le diagnostic stratégique doit avoir solidement établi qu'un certain nombre de conditions préalables sont respectées :

– la taille du segment doit être suffisamment réduite pour ne pas intéresser les concurrents plus puissants (le chiffre d'affaires doit être suffisamment modeste pour ne pas couvrir des coûts fixes importants). Cette condition ne signifie toute fois pas que le chiffre d'affaires à la focalisation est systématiquement faible ;
– les ressources spécifiques détenues par la firme, qui lui permettent d'être présente sur le segment, doivent être difficiles à acquérir (pour que la firme reste protégée de la concurrence).

Rajoutons que le diagnostic stratégique doit être actualisé en continu, pour s'assurer que le segment conserve sa spécificité et que la demande y existe toujours.

À NOTER • Si les perspectives de profit et de croissance restent limitées, la focalisation est cependant souvent recherchée par les entreprises de taille modeste qui trouvent dans la niche une protection contre la venue de grandes entreprises. Lorsque les petites entreprises se développent, elles abandonnent cette stratégie pour envisager des politiques plus globales : stratégies de coût ou de différenciation. C'est toute l'organisation qui doit alors être revue en fonction de la nouvelle orientation.

Le secteur bancaire, à travers la finance islamique, illustre les enjeux de la stratégie de focalisation. Ce segment particulier, qui connaît une croissance soutenue depuis quelques années, consiste à réguler les activités des banques par la loi islamique (voir encadré ci-dessous). Au Royaume-Uni, certaines banques se sont focalisées très tôt sur ce segment : l'Islamic Bank of Britain, l'European Islamic Investment Bank ou encore la Bank of London and Middle East. Il s'agit d'un marché en pleine croissance, l'expansion étant notamment due à la migration intense des fonds épargnés par la population musulmane (25% des humains) vers les banques islamiques. Toutefois, à mesure que le marché se développe, tous les grands établissements bancaires intègrent des filiales traitant de finance islamique (HSBC Amanah…), réduisant ainsi la marge de manœuvre des banques spécialisées.

La finance islamique
Les préceptes de l'islam ne sont, à plusieurs titres, pas compatibles avec la finance traditionnelle. La finance islamique permet alors aux musulmans de recourir aux services des banques tout en respectant les principes de la Charia (loi islamique). Cette dernière, en matière d'argent, pose : – l'interdiction de l'intérêt (*riba*) ; – le partage des pertes et profits entre le prêteur et l'emprunteur ; – l'interdiction du hasard (*gharar*), ce qui empêche les comportements spéculatifs ; – l'obligation d'adosser tout placement à un actif réel (le sous-jacent) ; – l'interdiction des actifs illicites (*haram*). Notamment, il n'est pas toujours possible d'investir dans des secteurs liés à l'alcool, au tabac, à l'armement, aux jeux de hasard, à la pornographie, aux loisirs, ou encore à l'industrie porcine ; – l'obligation de verser l'aumône (*zakat*), c'est-à-dire le versement d'un quarantième de la fortune accumulée sur l'année. L'existence de ces principes moraux rapproche la finance islamique de la logique de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE). Elle prend tout son sens dans le monde de l'après-crise, à la recherche d'un cadre normatif pour les banques. En effet, les banques islamiques ont mieux résisté à la crise bancaire que les autres, puisque l'interdiction de la spéculation ainsi que l'obligation d'asseoir les opérations sur des sous-jacents réels ont réduit l'exposition aux crédits hypothécaires (les fameux *subprimes*)[32].

4 Faut-il choisir entre ces stratégies ?

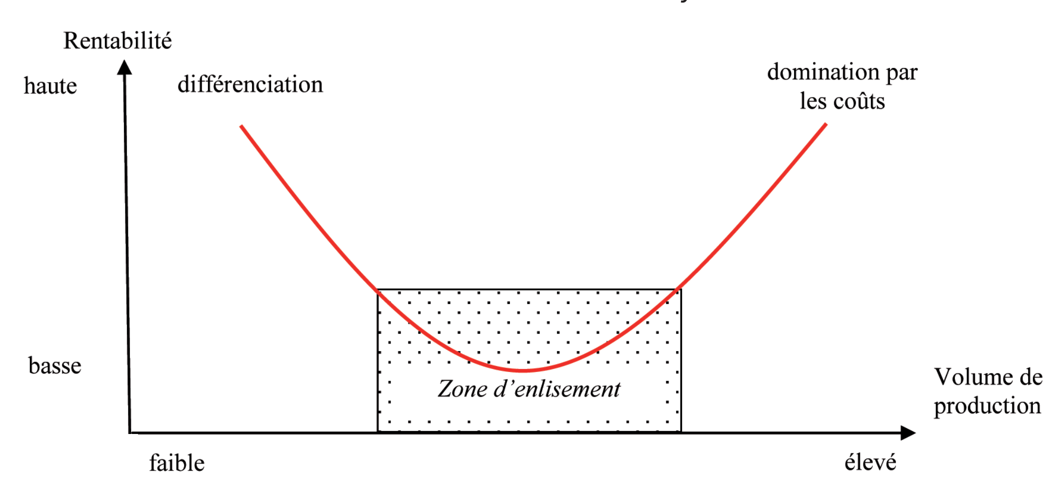
Les trois stratégies décrites par Porter (coût, différenciation et focalisation) semblent ne pas pouvoir être menées de front. Pourtant, certains courants théoriques estiment que cela est possible dans certaines situations.

A – L'enlisement dans la voie moyenne

Selon Porter, il n'est pas possible de pratiquer à la fois une stratégie de différenciation (sélectivité, sur-mesure,…) et une stratégie de coût (production de masse,…). Une entreprise qui ferait ce choix « s'enliserait dans la voie moyenne », synonyme de mauvaise rentabilité.

32. Le concept de RSE et les ressorts de la crise financière sont exposés dans le Chapitre 3, p. 42 et s.

L'enlisement dans la voie moyenne



Une entreprise qui se trouve dans la zone d'enlisement subit une forte pression de la part de ses concurrents ayant choisi une option de façon plus nette. Graphiquement, à sa gauche, elle est confrontée à des concurrents ayant une identité plus forte qu'elle. À sa droite, elle subit constamment la comparaison avec des offres moins onéreuses, perdant ainsi les consommateurs à la recherche de prix bas.
Derrière l'apparente contradiction des deux types de stratégies, une voie hybride est pourtant possible.

B – La stratégie Océan Bleu

La stratégie Océan Bleu est un modèle stratégique complémentaire à celui de Porter. Il permet d'expliquer la forte croissance et les profits élevés qu'une entreprise peut remporter en créant une nouvelle demande dans un espace stratégique non contesté, ou Océan Bleu, plutôt qu'au cours d'affrontements avec des fournisseurs existants pour des clients existants dans une activité déjà existante.
Chan Kim et Mauborgne[33] décrivent dans leur ouvrage deux types d'océans, qui sont des métaphores des univers concurrentiels :

– les Océans Rouges : ils concernent les activités déjà existantes. Les règles de la concurrence sont clairement identifiées. Une entreprise immergée dans un océan rouge a de plus en plus de difficultés à trouver des opportunités de croissance. La compétition devient sanglante, d'où le terme d'océan rouge ;

33. Chan Kim W. et Mauborgne R. (2005, 2013), Stratégie océan bleu : comment créer de nouveaux espaces stratégiques, Pearson Education, London.

– les Océans Bleus : ce sont des activités n'existant pas encore, et donc exemptes de toute forme de concurrence. Pour les entreprises, il y existe de nombreuses opportunités pour une croissance rapide et importante. Les règles (facteurs clés de succès) restent donc encore à construire. L'océan bleu renvoie à l'immensité du potentiel non encore exploré.

Le concept clé de la stratégie Océan Bleu est l'innovation utile, une forme d'innovation qui crée de la valeur pour le client ainsi que pour l'entreprise. Dans ce contexte, les entreprises ont donc tout intérêt à créer en permanence de nouveaux océans bleus en innovant. Mais l'arrivée des concurrents ayant une stratégie d'imitation pousse mécaniquement ces océans à devenir rouges. Une nouvelle phase d'innovation doit alors être enclenchée pour conserver l'avantage concurrentiel.

Ce modèle est aussi une critique de celui de Michael Porter et de ses stratégies génériques, qui limite les choix possibles à deux options stratégiques : la domination par les coûts ou la différenciation. À la place, le modèle de l'Océan Bleu identifie des cas pour lesquels la valeur découverte (différenciation) va de pair avec des coûts bas. Les auteurs précisent en effet : « *étant donné que c'est l'utilité et le prix de l'offre qui déterminent la valeur pour l'acheteur et que c'est le prix et la maîtrise des coûts qui conditionnent la valeur pour l'entreprise, l'innovation-valeur n'est possible que si l'ensemble des efforts en matière d'utilité, de prix et de coût est bien équilibré* ».

Toutefois, ce modèle ne peut s'appliquer qu'à un petit nombre d'entreprises. En dépit des bénéfices que peut engendrer le développement de nouveaux marchés, très rares sont les sociétés qui innovent de manière radicale (Apple, Nintendo…), l'immense majorité se contentant d'optimiser des produits ou des services déjà existants. Une des raisons à cela est que la création d'un nouveau marché représente de lourds investissements et constitue un risque beaucoup plus élevé que l'optimisation d'un produit ou d'un service existant.

La conservation de l'avantage concurrentiel

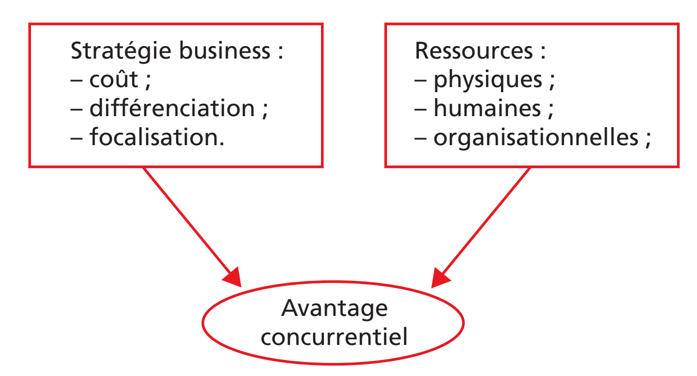
CHAPITRE 10

Une fois l'avantage concurrentiel construit, le rôle du stratège consiste à assurer sa pérennité. Les ressorts de cet exercice sont les mêmes d'un DAS à l'autre. Mais leur mise en œuvre diffère selon le type de stratégie initialement choisi.

1 Les ressorts de la conservation de l'avantage concurrentiel

Dans un premier temps, les ressources de l'entreprise, mises en valeur grâce à une stratégie business, permettent de créer un avantage concurrentiel.

Création d'un avantage concurrentiel



Donnons des exemples pour les trois types de ressources :
- ressources physiques : usines, équipements, matières premières, technologies, localisations... ;
- ressources humaines : formation, expérience, jugement et intelligence des managers et des employés de la firme... ;
- ressources organisationnelles : structures, systèmes de planification, de contrôle et de coordination, relations informelles entre les groupes...

Selon Barney[1], les ressources de l'entreprise doivent répondre à trois critères pour que l'avantage concurrentiel soit ***durable***. Elles doivent être rares, difficilement imitables et imparfaitement substituables :

Conservation d'un avantage concurrentiel

Définissons ce que Barney entend par ressources rares, difficilement imitables et imparfaitement substituables.

Une ressource est ***rare*** si elle est distribuée de façon hétérogène entre les concurrents d'un même DAS, et que seul un petit nombre de firmes la possède. Naturellement, la situation est idéale pour une entreprise lorsqu'elle est la seule à posséder une ressource stratégique.

Par ailleurs, une ressource est ***difficilement imitable*** quand :
– elle est le fruit de l'histoire particulière de l'entreprise (elle est liée à la culture de l'entreprise) ;
– sa relation de cause à effet avec la performance est mal connue (c'est l'« ambiguïté causale »). Cette ambiguïté peut provenir du caractère tacite des ressources exploitées ou de la complexité des interactions entre les ressources. Autrement dit, les dirigeants de l'entreprise (et les concurrents) savent qu'il existe un lien entre telle ressource et la performance de l'entreprise, mais sans être capables d'expliciter exactement quel est le processus qui conduit de la ressource à la performance. C'est cette ambiguïté qui rend difficile l'imitation par un concurrent.

1. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, 1991.

Enfin, une ressource est ***imparfaitement substituable*** si elle est spécifique à la firme et que les concurrents ne peuvent la remplacer par une autre pour réaliser les mêmes résultats.

Il apparaît alors que l'avantage concurrentiel est d'autant plus solide qu'il trouve sa source dans des ressources :

– ***intangibles*** (savoirs tacites...), car elles sont les plus difficilement imitables et substituables. L'intuition des praticiens, issue de l'association de leurs qualités personnelles à l'expérience qu'ils ont de leur métier, est par exemple largement tacite et ne peut pas être explicitée dans des procédures ;
– ***immobiles*** : par exemple, le goût d'un vin dépend en grande partie de la composition du sol sur lequel les vignes ont poussé, et de l'ensoleillement auquel ces dernières ont été exposées. Un concurrent ne peut pas reproduire à l'identique cette ressource attachée au terrain.

Les ressources humaines sont, dans ce cadre, considérées de manière croissante comme étant à la base de l'avantage concurrentiel durable :

Création de valeur et ressources humaines[2]

« Sur la question des implications de la théorie des ressources pour la GRH, Charles-Henri d'Arcimoles[3] souligne que "les caractéristiques pointées par Barney peuvent être celles des ressources humaines (...). L'ambiguïté causale est particulièrement forte en gestion des ressources humaines. De nombreux phénomènes sociaux, individuels ou collectifs, sont en effet d'une complexité telle qu'il est difficile de les expliquer, et plus encore de les diriger. Dans ce contexte, un avantage concurrentiel par les ressources humaines ne se laisse pas facilement comprendre, ni imiter...". Ce positionnement central des ressources humaines, reconnu par la recherche en stratégie, ne peut aller qu'en se renforçant dans un contexte où le capital humain et intellectuel devient de plus en plus déterminant comme le montrent Bartlett et Ghoshal[4] : "la connaissance rare et l'expertise permettent le développement de nouveaux produits, et les relations personnelles avec les clients clés sont au cœur d'une capacité flexible de réponse aux besoins du marché. En bref, les personnes sont la ressource stratégique clé, et la stratégie doit être construite sur une base ressources humaines".

Un numéro spécial d'une grande revue scientifique de management, consacrée il y a quelques années au lien entre GRH et performance, soulignait dans son article introductif[5] : "... les recherches présentées dans ce numéro confirment nettement la relation entre GRH et performance, suggérant le fait que les décisions RH influencent réellement la création de valeur...", et pourtant on peut lire quelques lignes plus haut qu'"il est difficile de saisir les mécanismes précis par lesquels l'interaction entre les pratiques et politiques RH crée de la valeur...". Ces citations montrent les difficultés auxquelles sont confrontés les praticiens et les chercheurs pour analyser la relation entre création de valeur et ressources humaines.

---

2. Extrait du journal *Les Échos*, « L'art du Management », 2004.
3. D'Arcimoles, « Développement durable et création de valeur : des relations à découvrir », in Férone et coll., *Le Développement durable, des enjeux stratégiques pour l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 2001.
4. Bartlett et Ghoshal, "Building Competitive Advantage Through People", *Sloan Management Review*, Winter, 2002.
5. Becker et Gerhart, "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, 1996.

Pour établir cependant cette relation, le modèle proposé par Charles-Henri d'Arcimoles[6] apporte une clarification qui permet de mieux comprendre comment les ressources humaines sont susceptibles de créer de la valeur pour l'entreprise. Des processus RH (par exemple : management de la performance, gestion des hauts potentiels...) créent un avantage concurrentiel lié à la stratégie et à l'environnement. Cet avantage concurrentiel est à la source de la création de valeur en augmentant le rendement et en diminuant les risques.
[... Par exemple], les processus de recrutement, de rémunération, de carrière et de formation créent un avantage concurrentiel déterminant qui permet aux entreprises Southwest Airlines et SAS Institute d'avoir un rendement (productivité) exceptionnel et un personnel impliqué, diminuant ainsi considérablement les risques sociaux. Ce qui est vrai pour ces entreprises peut l'être aussi pour n'importe quelle autre entreprise, encore faut-il que les dirigeants soient convaincus de l'importance décisive du facteur humain dans la bataille concurrentielle. La pénurie des talents, que de nombreux observateurs prédisent, ne pourra que renforcer l'importance grandissante du capital humain, y compris aux yeux de ceux pour lesquels les ressources humaines ne constituent aujourd'hui que la cinquième roue d'un carrosse dominé par la finance, le marketing-ventes, la R & D et la technique... »

Les stratégies business doivent donc non seulement procurer un avantage concurrentiel, mais elles doivent également faire en sorte que celui-ci soit robuste. Nous allons voir que, concrètement, les techniques à mettre en œuvre dépendent de la stratégie retenue.

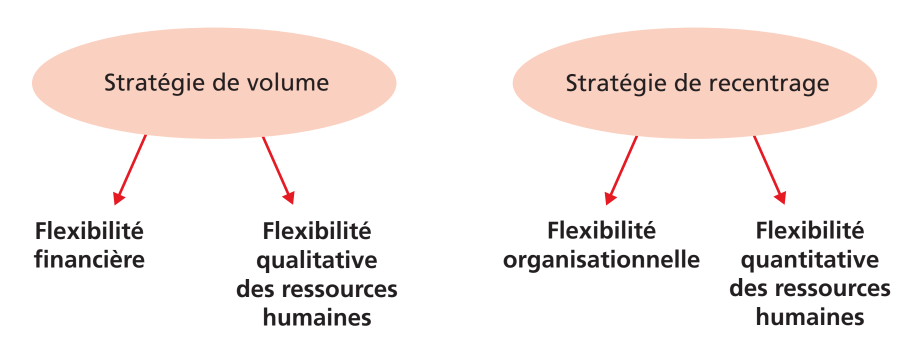
2 La conservation de l'avantage de coût

La conservation de l'avantage de coût passe par l'organisation de la flexibilité, c'est-à-dire *la capacité à s'adapter aux événements ou aux circonstances imprévues, en saisissant les opportunités ou en écartant les menaces*. En effet, la firme mise sur le fait d'avoir des coûts plus bas que ses concurrents. Elle doit donc être capable de réagir à toute modification de l'environnement qui viendrait remettre en cause sa structure de coût.

Le type de flexibilité à privilégier dépend du support sous-jacent à la stratégie de coût. Pour rappel, l'avantage en termes de coût provient soit de l'importance des volumes produits soit des choix d'impartition réalisés (recentrage sur les fonctions créatrices de valeur).

6. D'Arcimoles, « Les DRH, nouveaux gérants des fonds d'investissement », communication présentée à l'atelier de l'Anvie le 21 mars 2002.

La conservation de l'avantage de coût



Le tableau ci-dessous explique ces différents types de flexibilité :

Flexibilité financière	Flexibilité qualitative des ressources humaines	Flexibilité organisationnelle	Flexibilité quantitative des ressources humaines
La flexibilité financière signifie que l'entreprise doit disposer de ressources financières excédentaires pour être la première à investir en cas d'augmentation subite de la demande. Cette réactivité lui permet alors de conserver son avantage en termes d'expérience et de résister à une hypothétique guerre des prix.	La flexibilité qualitative consiste à faire varier les tâches accomplies par les travailleurs. Elle peut être obtenue en recourant à des services extérieurs à l'entreprise (marché du travail ou sous-traitance), on parle alors de flexibilité externe. La flexibilité interne est quant à elle obtenue par un assouplissement des règles de l'organisation du travail dans l'entreprise.	La flexibilité organisationnelle signifie que l'entreprise peut externaliser ou internaliser facilement les fonctions selon la part qu'elles représentent dans la création de valeur totale. Elle passe notamment par l'adoption d'une structure souple.	Les entreprises peuvent faire varier la quantité de travail qu'elles utilisent en fonction de leurs besoins. Il existe deux types de flexibilité quantitative : interne et externe.

Aujourd'hui, la ***flexibilité des ressources humaines*** est devenue l'une des clés de la compétitivité sur les coûts. Cela se comprend aisément puisque la masse salariale constitue toujours le premier poste de dépense des entreprises. Une étude réalisée par PricewaterhouseCoopers montre qu'aujourd'hui quatre grands groupes mondiaux sur cinq estiment ne pas utiliser à 100 % le potentiel de leurs ressources humaines. Or, face à une concurrence mondiale de plus en plus intense, les firmes doivent être capables de contrôler leurs coûts tout en conservant leur capacité d'innovation. Et pour résoudre cette équation stratégique, la flexibilité (qualitative et quantitative) est considérée comme l'élément déterminant.

L'étude montre qu'en moyenne, les entreprises jugent la flexibilité de leurs ressources humaines à un niveau de 3,38 sur une échelle allant de 1 (flexible) à 5 (rigide). Cette forte rigidité s'exprime tout d'abord sur la circulation des salariés au sein des entreprises. Pour pallier cette rigidité, plus de 60 % des entreprises interrogées par le cabinet d'étude ont lancé, au cours de ces trois dernières années, des actions afin d'aligner les moyens humains sur les stratégies déployées. Il s'agit avant tout d'offrir de nouvelles structures aux entreprises, en basant leur organisation autour des compétences plutôt qu'autour des tâches et des métiers. Grâce à ces politiques de réalignement, les entreprises estiment pouvoir réduire de 10 % les coûts liés aux ressources humaines et gagner, dans le même temps, 10 % de productivité.

Les autres sources de flexibilité des ressources humaines résident dans l'adaptation de la durée du temps de travail (flexibilité qualitative) et des effectifs grâce à l'utilisation des différentes formes de contrats de travail (flexibilité quantitative). Plus précisément :

– il y a ***flexibilité quantitative externe*** quand l'entreprise fait varier le volume de sa main-d'œuvre en recourant au marché du travail. À court terme, face à une variation de son activité, une entreprise peut embaucher en Contrat à durée déterminée (CDD) ou recourir à des intérimaires. Cela peut être par exemple particulièrement utile à un fabricant de jouets pour la période précédant Noël. Ainsi, quand l'activité revient à son niveau normal, l'entreprise n'a pas besoin de licencier, puisque ces embauches n'ont été prévues que pour la durée de suractivité ;
– on parle de ***flexibilité quantitative interne*** quand l'entreprise fait varier le temps de travail au cours de l'année. Cette flexibilité peut être obtenue par le recours aux heures supplémentaires (toutefois cela engendre des frais pour l'entreprise). L'autre possibilité est l'annualisation du temps de travail, qui n'est alors plus défini sur la semaine (35 heures) mais sur l'année (1 600 heures). En fonction des commandes ou de la charge de travail prévisible pour la semaine à venir, les travailleurs auront à accomplir une durée de travail différente. Selon les entreprises, cette durée peut varier entre 0 et 48 heures, voire 52. Une dernière possibilité, en particulier dans les services en contact avec la clientèle, est d'embaucher à temps partiel, et de recourir aux heures complémentaires pour les heures où il y a plus de clients ;
– la ***flexibilité qualitative interne*** consiste à faire accomplir successivement plusieurs tâches différentes par le même salarié, en fonction des besoins. C'est ce qu'on appelle aussi la polyvalence des travailleurs. On voit par exemple parfois le gérant d'un hôtel passer de l'accueil des clients, à la comptabilité, voire au service des repas ;
– enfin l'***externalisation*** consiste à faire exécuter certaines tâches annexes de la production par des entreprises extérieures. L'entreprise se concentre sur les tâches essentielles à sa production, celles qui réclament un savoir-faire particulier, et délègue le reste à des prestataires de services. Par exemple, les chaînes d'hôtels externalisent souvent le nettoyage, ce qui réduit leurs charges patronales.

Au total, la flexibilité permet de conserver l'avantage concurrentiel car elle est difficilement imitable. Ainsi, la flexibilité financière et la flexibilité organisationnelle dépendent des spécificités de la firme :

– bien souvent, c'est parce qu'une firme a été la première à s'installer sur un DAS qu'elle dispose d'une longueur d'avance sur ses rivales pour ce qui est du retour sur investissement ;

– de même, les grands groupes diversifiés peuvent affecter les bénéfices réalisés sur certaines activités à des investissements sur d'autres activités (alors que des firmes plus modestes ne peuvent pas le faire) ;
– enfin, le temps de la structure est celui du long terme : même si une entreprise choisit de modifier sa structure, l'ancienne a marqué les habitudes de travail et a contribué à façonner la stratégie présente (Mintzberg[7]).

Ce dernier point montre qu'il existe une relation forte entre la stratégie de l'entreprise et sa structure. La relation existe dans les deux sens :
– d'une part, ***la stratégie détermine la structure***. Selon la formule de Chandler[8], « si la structure ne suit pas la stratégie, la performance sera limitée ». Cela semble aller de soi. En effet, une entreprise très diversifiée aura tout intérêt à recourir à une structure divisionnelle organisée par divisions produits. De même une firme internationale verra un avantage certain à s'organiser en divisions marchés, afin de développer des compétences permettant de tenir compte des spécificités locales. Inversement, on voit mal une TPE adopter une structure matricielle (c'est-à-dire superposant des fonctions transversales[9] avec des divisions clairement séparées) ;
– d'autre part, la ***structure oriente les choix stratégiques***[10]. Ainsi une entreprise ayant une structure divisionnelle dispose d'une plus grande flexibilité stratégique (les opérations d'investissement et de désinvestissement sont largement facilitées). En revanche, elle risque d'être davantage sclérosée : des divisions trop indépendantes peuvent avoir tendance à ne pas suffisamment coopérer.

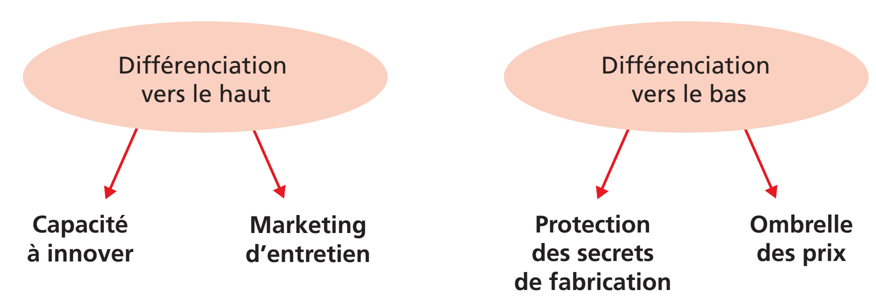
Au total, concluons avec Mintzberg[11] que « la structure suit la stratégie comme le pied gauche suit le pied droit », c'est-à-dire qu'aucune des deux ne précède l'autre et qu'elles sont indissolublement liées.

7. Mintzberg, "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990.
8. Chandler, *Stratégie et Structure*, Éditions d'Organisation, 1972.
9. Exemple de fonctions transversales : le marketing, la finance, la production, la gestion des ressources humaines...
10. Voir notamment Hall et Saias, « Strategy Follows Structure », *Strategic Management Journal*, Vol. 1, 1980.
11. Mintzberg, *op. cit.*

3 La conservation de l'avantage de différenciation

La conservation de l'avantage concurrentiel dépend ici du sens choisi pour la différenciation, comme le montre le schéma ci-dessous.

La conservation de l'avantage de différenciation



A – La stratégie de différenciation vers le haut

Pour une stratégie de différenciation vers le haut, l'entreprise doit être en mesure de maintenir son caractère novateur ou sa réputation. La question de la protection des secrets de fabrication est également importante, mais elle n'est pas au cœur de la conservation de l'avantage concurrentiel, contrairement au cas de la différenciation vers le bas.

1) La capacité à innover

Les innovations procurent une différence qui, bien souvent, est temporaire car imitable. Lorsque Renault a lancé un modèle radicalement nouveau, l'Espace, il était seul sur le DAS des monospaces, et a pu capter une large demande. Il a ensuite été imité par les autres constructeurs automobiles (Citroën C4, Chrysler Grand Voyager, Fiat Idea, Toyota Corolla...). Cet exemple montre que c'est la capacité à innover qui doit être maintenue. C'est de cette façon que les laboratoires pharmaceutiques se protègent des fabricants de médicaments génériques : Pfizer, ou Sanofi-Aventis, consacrent chaque année une grande partie de leur chiffre d'affaires à la recherche et au développement.

Le Red Queen Effect[12], que l'on peut traduire en français par la « concurrence de type reine de cœur », permet de caractériser cette situation. Ce modèle décrit le phénomène suivant : lorsqu'une entreprise introduit une innovation lui conférant un avantage dans le champ concurrentiel, les firmes rivales doivent l'imiter pour assurer leur survie. Ce mécanisme annule alors son avantage concurrentiel. Dès lors, les concurrents sont engagés dans une course sans fin, dans laquelle l'innovation ne permet que de maintenir sa position concurrentielle. Tout avantage concurrentiel n'est donc que temporaire : les firmes leaders sont condamnées à innover tandis que les « suiveuses » doivent faire en sorte de s'approprier les innovations à mesure qu'elles émergent.

L'encadré suivant décrit l'exemple de Rhodia, qui mise sur sa capacité d'innovation pour continuer à se différencier. Cette entreprise cherche notamment à conserver son image d'entreprise citoyenne :

En Chine, Rhodia axe son nouveau centre de R & D sur l'innovation durable[13]
« Rhodia a inauguré son premier centre de R & D à Shanghai, qui vise à renforcer ses capacités d'innovation en Chine, où le groupe chimique français possède treize usines. "C'est le plus moderne du groupe au niveau mondial. Nous nous sommes inspirés de ce que nous avons vu dans les meilleures universités internationales", commente Paul-Joël Derian, directeur de la R & D de Rhodia. Si l'investissement global est considérable pour un pays comme la Chine, 6 millions d'euros sont somme toute un montant très modeste en Europe pour un centre ultra high-tech, qui abritera 150 chercheurs formés localement sur 6 500 m^2 d'ici à 2010. Il combine les technologies dernier cri en matière d'infrastructures et de communication, mais aussi les techniques analytiques et les pilotes industriels les plus sophistiqués. Contrairement aux idées reçues, les normes environnementales ne semblent plus aussi laxistes en Chine. "Elles sont même parfois plus sévères, car il y a actuellement une prise de conscience de la rareté des ressources et des problèmes de pollution. Ce centre n'a rien à voir en termes de qualité et d'exigence avec les installations existantes de ce pays", souligne Paul-Joël Derian. L'objectif du chimiste français est de participer à la mise sur les rails de la zone Asie-Pacifique vers la voie du développement durable. Pour ce faire, les projets de recherche de ce nouveau centre sont axés en priorité sur des solvants à faible contenu toxique et biodégradable, des formulations plus respectueuses de l'environnement pour le recyclage du papier, des plastiques techniques visant à réduire le poids des véhicules, plus économes en carburants, ou encore des luminophores pour des lampes à basse consommation d'énergie. »

12. Delacour et Liarté (2012) expliquent que cet effet est nommé en référence au personnage de la reine de cœur, dans la suite du célèbre roman *Alice au Pays des merveilles*. La reine de cœur ne s'arrête jamais de courir, car, explique-t-elle à Alice, « *Ici [dans ce pays], il faut courir à fond pour rester au même endroit. Et pour aller ailleurs, il faut aller encore deux fois plus vite que nous le faisons maintenant* » (*"here, you see, it takes all the running you can do, to keep in the same place. If you want to get somewhere else, you must run at least twice as fast as that!*"). Les règles de ce monde imaginaire sont alors transposées, par analogie, sur un marché concurrentiel.
13. Article issu du journal *Les Échos* du 20/11/08.

Cet exemple montre que développement durable et innovation sont liés. Dans cet esprit, certaines entreprises s'appuient sur les idées de leurs collaborateurs pour faire émerger des innovations durables : Sanofi a ainsi lancé les « Trophées climatiques », Alcatel les « Champions du développement durable » et EDF les « Trophées du développement durable ». Cela est aussi une manière pour ces entreprises de faire partager aux salariés leur engouement pour le développement durable lorsqu'elle souhaite mettre ce dernier au cœur de leur stratégie.

2) Le marketing d'entretien

La communication est un moyen de faire ressentir une différence au consommateur. Pour être durable, celle-ci doit être relayée par un marketing d'entretien, dont le but est de maintenir la réputation de la marque. Les campagnes de publicité vantant les mérites d'une marque ou d'une entreprise (exemple : Gaz de France) plutôt que ceux de leurs produits vont dans ce sens. C'est un soutien aux ressources intangibles.

B – La stratégie de différenciation vers le bas

Pour qu'une stratégie de différenciation vers le bas soit viable à long terme, il faut que les ressources permettant de produire à des coûts bas ne soient que difficilement imitables, ou que l'entreprise pratique une « ombrelle des prix ».

1) Protection des secrets de fabrication

Afin que les ressources permettant de produire à des coûts bas soient difficilement imitables, les entreprises cherchent à conserver au maximum les secrets de fabrication. C'est pourquoi les usines produisant certains composants électroniques sont autant protégées des regards extérieurs aujourd'hui[14].

Les brevets sont une des manières permettant d'empêcher l'imitation. Ils protègent juridiquement leur détenteur contre le risque de voir des concurrents s'approprier le fruit des investissements faits en recherche et développement. Comme le montre l'article[15] ci-dessous, le recours au système des brevets est, dans ce cadre, en pleine évolution.

La Chine, numéro 1 mondial des brevets[16]
Dépassé le « fabriqué en Chine », désormais c'est la formule « inventé en Chine » qui devrait prévaloir. Le pays est désormais celui qui enregistre le plus de dépôts de brevets dans le monde selon le rapport « World Intellectual Property Indicators 2012 » présenté mardi par l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI). L'an dernier 526 412 requêtes ont été déposées en Chine soit une hausse de 41,3 %. De quoi détrôner les États-Unis. Ces derniers ont enregistré de leur côté 503 582 dépôts et, loin derrière, le Japon en a compté 342 610.

14. Sur ce point, voir les risques d'espionnage industriel liés à la stratégie d'internationalisation (partie 3).
15. Cet article est tiré du journal *Les Échos* du 15/05/08.
16. Cet article est tiré du Journal *La Tribune* du 12/12/12.

En cette période de crise économique, l'innovation n'a jamais été aussi cruciale. Le record des dépôts de brevets déposés dans le monde en atteste. Pour la première fois, la barre des 2 millions de candidatures a été dépassée l'an dernier indique l'organisme genevois (2,14 millions en tout), soit un bond de 7,8 % par rapport à l'année précédente, déjà florissante. Après 2009, les dépôts de brevet ont connu une forte croissance avec 293 900 dossiers de plus par rapport aux périodes précédentes. Un foisonnement d'idées émanant surtout de Chine.
Toutefois, la Chine n'est pas première partout. Les résidents japonais sont les plus nombreux à avoir déposé à l'étranger des dossiers visant à protéger la propriété intellectuelle (472 417 en tout). En revanche, là aussi, la Chine dépasse les États-Unis et se place au deuxième rang en termes de dépôts à l'étranger. Pékin est également l'origine du plus grand nombre de dépôts de marque dans le monde (1,4 million) avec les États-Unis (1,3 million)… et la France (1 million). À noter : les deux derniers les ont principalement déposées à l'étranger.
Enfin, concernant les secteurs pour lesquels le plus grand nombre de dossiers ont été remis, il s'agit sans surprise des techniques informatiques (126 897) tandis que celui de la « communication numérique » connaissait une forte croissance des dépôts (+ 8,1 %). À l'inverse, le secteur pharmaceutique est toujours à la peine depuis 2007.

À NOTER • Un brevet n'est plus seulement une protection liée à un produit ou une technologie : il est devenu lui-même un produit qui s'achète et se vend. Certes, ce marché est encore artisanal et inefficace, mais il évolue rapidement, avec une prolifération d'initiatives privées et publiques qui favorisent sa mondialisation.

2) Ombrelle des prix

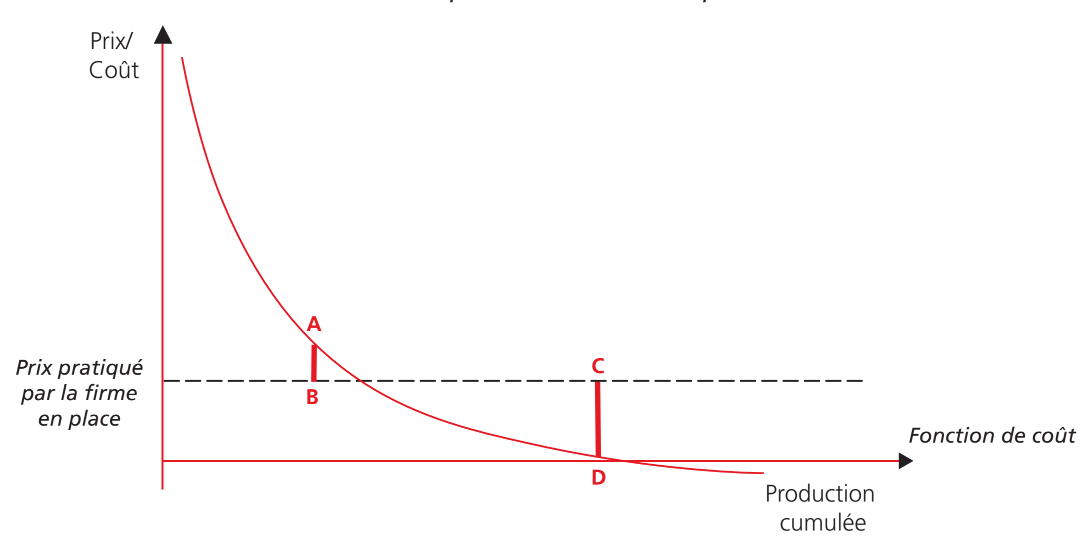
L'ombrelle des prix est une technique permettant d'éviter l'arrivée de nouveaux entrants qui imiteraient la firme. Elle consiste, pour la firme en place, à définir le prix à un niveau tout juste supérieur au coût de production. Elle dégage ainsi un profit et empêche de nouveaux entrants de s'installer, car ces derniers n'ont pas encore amorti leurs coûts fixes et ne feraient pas de profit pour un tel niveau de prix.

Ainsi, EDF, opérateur historique en France, a déjà largement amorti son parc nucléaire. Ses tarifs peuvent donc être largement inférieurs à ceux des opérateurs alternatifs (Direct Énergie, Poweo...), sans pour autant qu'EDF ne perde de l'argent[17].

17. C'est la raison pour laquelle la Commission européenne demande régulièrement la fin des tarifs réglementés en France, qui empêchent la concurrence de se développer.

Le graphique ci-dessous illustre cette technique :

La technique de l'ombrelle des prix



Plus la firme est installée depuis longtemps et plus elle se situe bas sur la courbe de coût du secteur[18] (prime au premier arrivé sur un DAS). Ici, la firme en place est descendue le long de cette courbe et peut produire à un coût bas (point D). Ses coûts sont donc moins importants que ceux d'une entreprise qui serait nouvelle sur le secteur (et qui devrait supporter les coûts d'entrée). Une nouvelle entrante aurait ainsi des coûts élevés (point A).

Comme les consommateurs sont censés se tourner vers l'offre la moins chère, les concurrents sont obligés de s'aligner sur ce prix. Et à ce prix, l'entreprise en place réalise une marge, représentée par le segment rouge [CD] (c'est-à-dire la différence entre le prix qu'elle fait payer et le coût qu'elle engage pour la production). À ce même prix, son concurrent potentiel aurait une marge négative (il perdrait de l'argent), comme le représente le segment noir [AB].

Ce prix est appelé « ***prix ombrelle*** », car il décourage tout nouvel entrant potentiel de s'installer sur le DAS.

4 La conservation de l'avantage sur une niche

L'avantage concurrentiel sur une niche trouve sa source dans les éléments de prix et de valeur perçus. Son maintien passe donc par les mêmes moyens que ceux présentés pour la conservation des avantages de coût et de différenciation. Toutefois, s'adresser à une niche exige de maintenir l'attention sur quelques points particuliers.

18. La lecture de cette courbe est expliquée dans la section portant sur les stratégies de volume p. 90.

Il est ainsi nécessaire de s'assurer que la cible visée ne se rétrécisse pas. Par exemple, le segment des amateurs de disques vinyles se réduit, ce qui risque de rendre les lancements de production de moins en moins rentables.

De plus, le nombre de concurrents doit rester limité pour que la demande adressée à chaque firme soit suffisante. Par exemple, produire des chaussures pour les très grandes pointures n'est rentable qu'à partir d'un certain nombre de paires vendues.

Enfin, la demande ne doit pas perdre sa spécificité. Aujourd'hui il n'existe que peu d'entreprises comme Asus, fabricant taïwanais de produits informatiques, proposant des ordinateurs portables spécialement destinés aux joueurs de jeux vidéo. Cette offre est pertinente car les jeux vidéo consomment beaucoup de ressources et provoquent des ralentissements à l'écran. Mais la demande pour de telles machines va-t-elle encore exister à mesure que tous les ordinateurs deviendront plus puissants ?

Chapitre 11

Applications corrigées

1 « En quoi la stratégie est-elle l'une des clés de réussite de l'entreprise ? »

A – Énoncé

À l'aide de vos connaissances, vous répondrez à la question suivante : « En quoi la stratégie est-elle l'une des clés de réussite de l'entreprise ? »

La réponse devra comporter une introduction permettant de problématiser le sujet, et sera structurée selon un plan cohérent. Vous argumenterez votre propos à l'aide d'éléments théoriques, et l'illustrerez d'exemples tirés de l'actualité du monde des affaires.

B – Éléments de réponse

Fusion GDF-Suez, abandon de la Fnac par PPR, internationalisation de Vinci en Russie... Quoi de commun entre toutes ces décisions ? Certainement le désir pour ces entreprises, comme pour les autres, de préparer l'avenir dans un objectif de performance.

Cette volonté de « maîtriser le destin, de choisir plutôt que de subir » était déjà décrite en 1953 par Octave Gélinier. C'était, pour lui, la stratégie. Pourtant, la stratégie semble être plus que cela. Au cours du XXe siècle, de nombreux modèles de planification se sont développés, et des stratégies génériques ont été recensées. Ainsi, le modèle de Harvard décrit-il le processus stratégique en plusieurs étapes, encadrées par un modèle d'analyse précis, tenant compte à la fois de l'environnement et des compétences de l'entreprise. Aujourd'hui, la démarche stratégique reste très influencée par ce modèle, élaboré dans les années 1960, et complété dans les années 1970. C'est pourquoi on peut définir la stratégie comme étant « *l'ensemble des décisions de long terme prises par l'entreprise pour atteindre ses objectifs compte tenu de ses ressources et de ses environnements* ». Sa définition est centrale pour la survie de l'entreprise. Se poser la question : « En quoi la stratégie est-elle l'une des clés de réussite de l'entreprise ? » est donc primordial. La réussite de l'entreprise, au-delà de sa survie, peut s'appréhender comme sa capacité à atteindre ses objectifs, autrement dit à être performante. Répondre à la question revient donc à saisir le fonctionnement même de la démarche stratégique, et à identifier les éléments pour lesquels la prise en compte de l'environne-

ment et des compétences internes apporte de la performance. Mais si le modèle de Harvard reste une référence, quelles sont les spécificités du monde d'aujourd'hui ? La notion de stratégie a-t-elle encore évolué ? Dès lors, dans quelle mesure cette évolution participe-t-elle à la performance ? En effet, l'environnement semble être aujourd'hui plus instable, plus imprévisible, caractérisé par une prise en compte croissante des aspects humains, avec une concurrence plus intense et de plus en plus fondée sur des aspects technologiques. D'Aveni (1995) parle à cet égard d'« hyper-compétition ». Par définition, la stratégie n'apporte alors de performance que si elle parvient à intégrer cette nouvelle donne. En réaction à ce constat, nous posons la problématique suivante : « ***comment et à quelles conditions la stratégie peut-elle être source de performance pour l'entreprise ?*** ».

Nous répondrons à cette problématique à travers deux parties. La première montrera que la stratégie engendre de la performance, et en cela qu'elle permet d'intégrer les analyses faites de l'environnement et des aspects internes aux décisions de l'entreprise. La seconde considérera les conditions que la stratégie doit respecter pour rester une source de performance. Notamment, elle ne doit pas être figée et doit tenir compte des considérations liées à l'être humain.

Plan détaillé :

I. La stratégie est source de performance car elle permet d'agir en tenant compte de l'environnement et des aspects internes pour créer un avantage concurrentiel

A. La stratégie permet de saisir les opportunités et de se protéger contre les menaces

1. Elle intègre les éléments issus d'une analyse de l'environnement économique

→ Analyse des 5 forces de Porter (1982).

→ Identification des opportunités et des menaces.

→ Exemple : Renault adopte une stratégie de coût en lançant des voitures à bas prix (Logan), ce qui lui permet de répondre à la baisse du pouvoir d'achat en Europe et à la demande des pays en voie de développement.

2. Elle intègre les éléments issus d'une analyse de l'environnement social

→ Analyse des institutions : les entreprises adoptent des décisions stratégiques pour se conformer aux attentes des acteurs de l'environnement (même si ce choix n'est économiquement pas le meilleur dans l'absolu).

→ Identification des opportunités (mode, lobbying...) et des menaces (nouvelles représentations sociales auxquelles l'entreprise ne souscrit pas encore).

→ Exemple : les stratégies de différenciation intégrant des principes du commerce équitable. Elles ne sont pas le résultat d'un pur calcul économique mais font en sorte que les clients se représentent la firme comme conforme à ce qu'ils en attendent. Ainsi le groupe Pernod se vante de faire de la prévention auprès des jeunes adultes (différenciation) tout en ayant une politique tarifaire très attractive lors des soirées étudiantes (pratique réelle).

B. La stratégie permet de s'appuyer sur les forces de l'entreprise et de pallier ses faiblesses

1. En termes de fonctions et processus

→ Utilisation de la chaîne de valeur de Porter (1982) pour identifier les activités stratégiques et celles à externaliser.

→ Exemple : Spartoo, le site de vente de chaussures en ligne, a décidé d'externaliser l'exploitation et l'hébergement de son infrastructure web, afin de se concentrer sur l'applicatif.

2. En termes de ressources et compétences

→ Étude des ressources tangibles/intangibles, des savoirs, savoir-faire et savoir être pour identifier les forces et les faiblesses.

→ Exemple : pour commercialiser son GPS, ViaMichelin met en avant plusieurs éléments de différenciation : information trafic gratuite, produit simples mais complets, incorporation du guide vert et du guide Michelin.

II. La stratégie doit respecter certaines conditions pour rester source de performance et que l'entreprise conserve son avantage concurrentiel

A. Elle ne doit pas être figée

1. Les dangers d'une planification rigide

→ L'environnement est de plus en plus instable et imprévisible.

→ Difficulté à maintenir des objectifs précis et chiffrés dans cet environnement turbulent.

→ Nécessité d'organiser la flexibilité.

→ Exemple : Tokheim, fournisseur de pompes à essences, a modifié sa structure de production pour être en mesure de répondre à la demande en continu (production en flux tendus), et intégrer en temps réel les modifications du marché.

2. Le recours au concept de stratégie émergente

→ Elle permet d'adapter la stratégie aux changements de l'environnement.

→ Elle évite que l'aspect quantitatif ne réduise l'intuition créatrice.

→ Elle nécessite toutefois que l'entreprise puisse apprendre. Kodak qui était leader sur l'argentique a dû en une seule année se convertir au tout numérique dans la douleur. De trop fortes inerties internes auraient condamné le groupe.

B. Elle doit tenir compte de l'aspect humain

1. Dans la conception de la stratégie

→ Adéquation entre stratégie et culture d'entreprise.

→ Possibilité de fonder la différenciation stratégique sur les ressources humaines.

→ Exemple : Cofinoga investit dans les ressources humaines en misant sur le « facteur humain » comme avantage concurrentiel.

2. Dans la mise en œuvre de la stratégie

→ La flexibilité doit tenir compte de l'Homme, qui n'est pas une variable de production comme les autres.

→ Solution : l'animation des hommes (style de direction...). Essilor a décidé de mettre le dialogue et la reconnaissance en avant, et de miser sur la décentralisation de ses collaborateurs.

2 Quelle croissance pour Léa Nature ?

A – Énoncé

En reprenant l'énoncé et les annexes fournis dans le chapitre 7, identifier et caractériser la stratégie générique de Léa Nature.

B – Éléments de réponse

Pour rappel, une stratégie générique s'applique à chaque DAS. Elle se qualifie en fonction de la nature de l'avantage concurrentiel recherché : le coût ou les caractéristiques des produits (qualité, différenciation, innovation…) et en fonction de la cible stratégique visée : le marché dans son ensemble ou un (ou quelques) segment(s) d'activité.

Sur chacun des DAS qu'elle possède, l'entreprise mène une stratégie de différenciation (par le choix des matières premières, les caractéristiques des produits, la recherche de qualité et les relations avec ses fournisseurs, la pluralité des marques et la certification) contrairement aux marques distributeur concurrentes qui essayent de faire prévaloir un avantage de coût sur leurs activités bio.

Les extraits suivants illustrent cette posture :

– « *Au quotidien, cela donne des produits constitués à 90 % de matières premières biologiques (65 % des produits finis sont labellisés bio par Ecocert) et dont 72 % sont fabriqués en France* » ;

– « *Pour les ingrédients cultivables en Europe, nous nous interdisons les origines lointaines et, dans le cas où nous devons le faire, nous privilégions la filière bio équitable. Si celle-ci n'existe pas, nous accompagnons alors une coopérative pour qu'elle le devienne* » ;

– « *Ces engagements forts ont aussi un coût, ce qui peut représenter un certain handicap dans un marché du bio où la concurrence se fait de plus en plus agressive. Car dans l'alimentation comme la cosmétique, Léa Nature fait désormais face aux marques des distributeurs et aux grandes marques nationales qui ne s'embarrassent pas toujours d'autant de scrupules sur l'approvisionnement […] ou les conditions sociales* » ;

– « *notre éthique nous conduit à proposer des formules sans parabène, éther de glycol, phénoxyethanol, silicone et paraffine. À ce jour, 70 % de nos références sont labélisées Cosmébio et certifiées par Ecocert* ».

Dans l'absolu, une même entreprise peut mener des stratégies génériques différentes d'un DAS à l'autre. Dans le cas de Léa Nature comme dans celui de beaucoup d'autres, c'est un même type de stratégie qui est appliqué sur tous les DAS. Cela paraît cohérent avec le positionnement général de l'entreprise qui souhaite paraître unique aux yeux des consommateurs, et jouer sur une variable autre que le prix (« *l'entreprise doit certes rechercher la performance économique mais aussi l'exemplarité environnementale et sociale* »).

PARTIE 3

Les stratégies corporate

Présentation des stratégies corporate

CHAPITRE 12

La partie précédente a présenté les différentes stratégies au niveau des activités. Nous avons vu que deux DAS d'une même entreprise peuvent faire l'objet de deux stratégies différentes. À présent, nous nous penchons sur les stratégies au niveau de l'entreprise dans sa globalité (le niveau *corporate*).

Dans un premier temps, nous prenons l'exemple de Samsung[1] pour montrer qu'une même entreprise peut recourir à différentes stratégies corporate. Nous exposons ensuite l'ensemble des stratégies corporate existantes.

1 Histoire de stratégies corporate

Samsung
1938 Fondation de Samsung à Taegu (Corée) par Byung-Chull, qui en sera le président jusqu'en 1987. L'activité consiste alors à exporter des poissons séchés, des légumes et des fruits en Manchourie et à Pékin. **1969** Création de Samsung-Sanyo Electronics (rebaptisée Samsung Electro-Mechanics en mars 1975 et absorbée par Samsung Electronics en mars 1977). Les activités technologiques de base développées alors resteront des DAS de l'entreprise tout au long de l'histoire du groupe. **1970** Début de la production de téléviseurs noir et blanc par Samsung-Sanyo.

1. Exemple issu du site institutionnel du groupe Samsung (*http://www.samsung.com/fr/aboutsamsung/corporateprofile/history.html*).

1974
- Fondation de Samsung Petrochemical : Samsung investit dans l'industrie lourde, la chimie et la pétrochimie.
- Début de la production de lave-linges et de réfrigérateurs.

1981
Premières exportations de fours à micro-ondes vers le Canada.

1983
Début de la production d'ordinateurs personnels (PC).

1984
- Premières exportations de magnétoscopes vers les États-Unis.
- Création de Samsung Data Systems (rebaptisée Samsung SDS par la suite), qui propose des services informatiques : intégration et gestion des systèmes, conseil et gestion des réseaux.

1987
Ouverture du Samsung Advanced Institute of Technology (centre de Recherche et Développement) pour initier des activités dans l'électronique, les semi-conducteurs, les hauts polymères, le génie génétique, les télécommunications sur fibre optique et l'aérospatiale.

1991
Développement des combinés de téléphones mobiles.

1993
Mise au point du tout premier vidéodisque numérique inscriptible (DVD-R).

1995
Développement par Samsung Heavy Industries de la première voiture électrique coréenne (la SEV-III).

1997
Développement du premier écran LCD TFT 30 pouces au monde.

1999
Mise au point du Smartphone (Wireless internet Phone).

2004
Meilleures ventes de téléphones mobiles en Russie.

2005
- Mise sur le marché du premier téléphone avec appareil photo 7 mégapixels au monde.
- Développement du premier écran OLED pour téléviseur 40 pouces au monde.
- Développement du premier téléphone à reconnaissance vocale.
- Développement du premier lave-linge vapeur avec défroissage intégral.
- Plus de 20 millions de téléphones cellulaires vendus aux États-Unis.
- Développement de la première puce mémoire Flash NAND 60 nm 8 Go au monde.

2006
- Lancement du « Stealth Vacuum », l'aspirateur furtif, présentant le niveau de bruit le moins élevé au monde.
- Lancement du premier lecteur de disques Blu-ray au monde.

2010 à aujourd'hui
- Présentation du téléviseur le plus fin au monde (6,5 mm) au Consumer Electronics Show.
- Coopération à la création d'une fonderie avec Xilinx aux États-Unis.
- Développement du premier module DRAM de 40 nanomètres au monde.
- Annonce du premier téléphone mobile solaire, le « Blue Earth ».
- Samsung Fire and Marine Insurance se développe sur le marché chinois des assurances automobiles.
- Samsung annonce l'investissement futur de 20 milliards de dollars d'ici 2020 dans des nouveaux projets liés à des secteurs tels que les soins de santé et la protection de l'environnement.
- Samsung Electronics annonce la création du premier package multipuce (MCP) avec PRAM (Mémoire à accès sélectif programmable) destiné à être utilisé dans les téléphones mobiles.
- Mise sur le marché américain du Samsung Galaxy Tab.

L'exemple de Samsung met en lumière plusieurs éléments :

– une entreprise peut se diversifier, c'est-à-dire se développer sur d'autres activités que son DAS d'origine. Ainsi, le groupe Samsung a démarré dans l'agro-alimentaire, puis s'est diversifié dans l'électronique ou encore les assurances automobiles ;
– cette diversification peut être verticale (se rendre sur des DAS clients ou fournisseurs). Par exemple, Samsung s'est orienté vers la production de lave-linges, de réfrigérateurs ou encore de fours à micro-ondes utilisant ses propres composants électroniques ;
– cette diversification peut également être horizontale (les nouveaux DAS sont complémentaires des précédents, sans être liés par un rapport client ou fournisseur). C'est ainsi que Samsung a étendu ses activités vers le secteur de la pétrochimie ;
– une diversification horizontale peut coexister avec une diversification verticale ;
– une entreprise peut s'internationaliser. Ce fut le cas très tôt pour Samsung qui décida d'exporter ses produits, d'abord vers la Chine, puis vers le Canada et les États-Unis, et enfin dans le monde entier ;
– l'internationalisation peut coexister avec une diversification.

Toutes ces stratégies sont des stratégies corporate. D'autres stratégies sont évoquées dans l'exemple de Samsung mais ne se situent pas sur le plan corporate. Il en est ainsi de la « croissance organique » et des « acquisitions »[2].

Enfin, il est question dans cet exemple de diversification et d'internationalisation. Mais d'autres choix sont envisageables. La section suivante brosse un tableau de l'ensemble des stratégies corporate existantes.

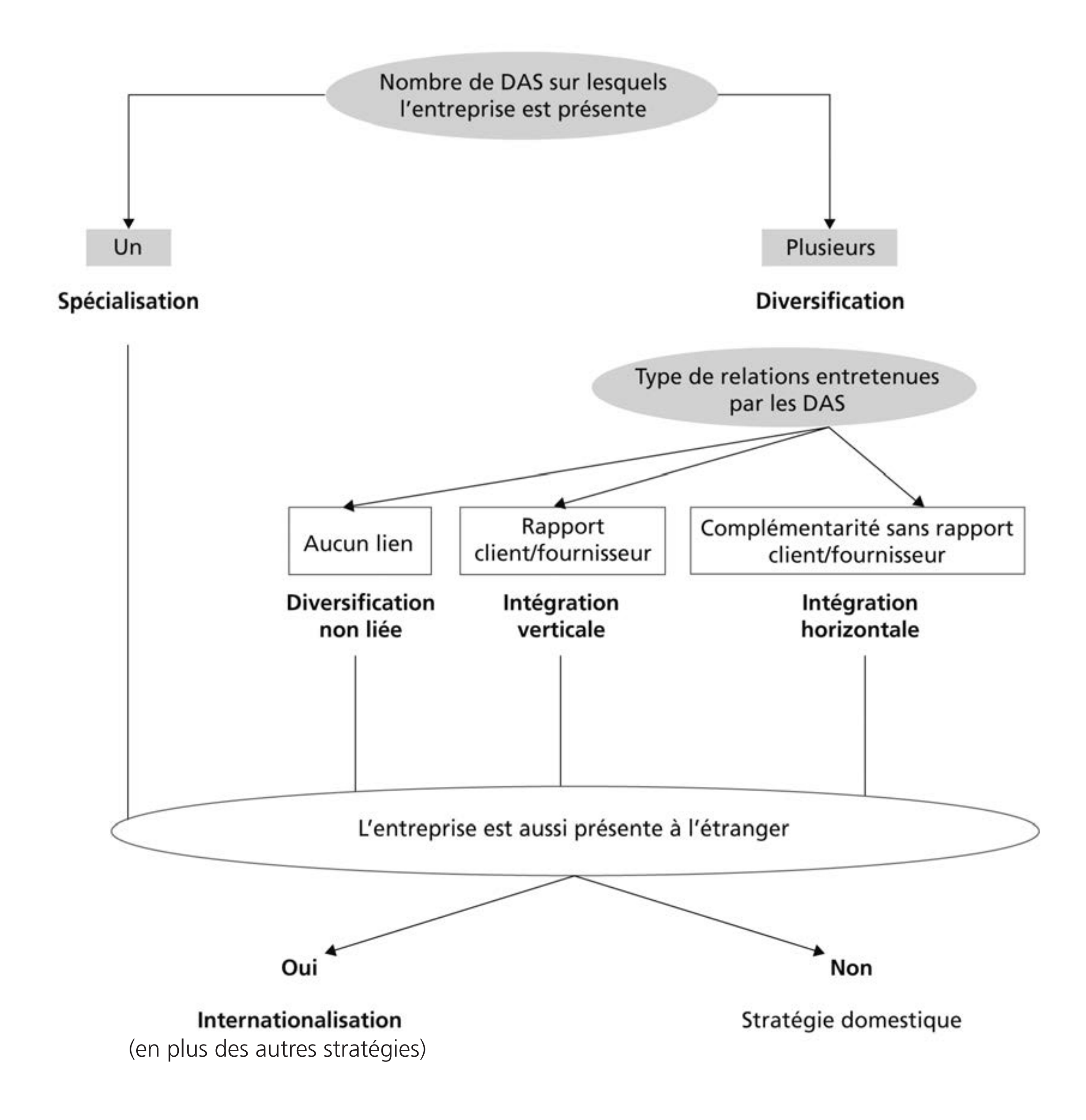
2. Ces politiques sont traitées dans la Partie 4, p. 193 et s.

2 Les différentes stratégies corporate

Il existe trois grands types de stratégie corporate (voir le schéma page suivante) : spécialisation, diversification et internationalisation, selon le nombre et la nature des DAS visés. La diversification se divise elle-même en plusieurs stratégies possibles, selon la nature des synergies recherchées : diversification non liée, intégration horizontale et intégration verticale. Dans ce schéma, la stratégie domestique n'est pas un choix à part entière. Elle ne se situe que par opposition à l'internationalisation. Une stratégie domestique consiste à faire de la spécialisation ou de la diversification dans son pays d'origine.

Certaines stratégies corporate peuvent être menées de front, d'autres non. Parmi les mixages impossibles, on trouve notamment « diversification + spécialisation » (une entreprise possède soit un, soit plusieurs DAS, mais pas les deux à la fois).

Les stratégies corporate



La stratégie de spécialisation

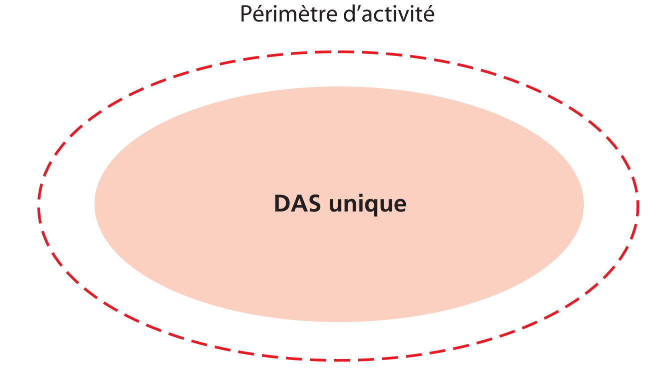
CHAPITRE 13

Après avoir précisément défini la spécialisation, nous en exposons les avantages et les inconvénients. Tout bien pesé, il semble que ce choix stratégique soit particulièrement bien adapté aux PME.

1 Définition

La stratégie de spécialisation consiste à concentrer tous ses efforts sur un DAS unique. Elle est parfois appelée stratégie de « pénétration du marché ». Une entreprise retenant cette option stratégique est dite « mono-activité ». Cela signifie que le périmètre d'activité de l'entreprise se confond avec le DAS choisi, comme l'illustre le schéma ci-dessous.

La stratégie de spécialisation



Une telle stratégie a le mérite de la simplicité, comme nous allons le voir. Mais comparée aux autres stratégies, elle figure parmi les plus risquées.

2 Avantages et inconvénients de la spécialisation

La spécialisation apporte de nombreux avantages :
– elle permet d'éviter une dispersion des ressources, puisque l'entreprise se concentre sur son cœur de métier ;

– elle simplifie la gestion de l'entreprise. Chaque fonction donne toute son attention à une seule activité ;
– elle donne une image claire de l'entreprise à ses parties prenantes ;
– le nombre de FCS[1] à maîtriser est réduit ;
– l'expérience est plus facile à accumuler. Le coût unitaire de production diminue alors d'autant plus vite, grâce aux effets d'expérience[2].

Mais à plusieurs égards, ce choix est tout de même particulièrement risqué :
– être tourné vers une seule activité signifie adopter une structure spécifiquement dédiée et une culture très orientée. Toute décision ultérieure de diversification devra lutter contre cette focalisation unidirectionnelle des énergies ;
– l'entreprise mise tout sur la même activité. Cette stratégie est hasardeuse dans le sens où le risque n'est pas réparti entre plusieurs DAS.

Ce dernier point peut être illustré facilement grâce à la matrice BCG[3]. Imaginons qu'une entreprise mise toutes ses ressources sur une seule activité. Quel que soit le quadrant dans lequel le DAS se trouve, la conclusion est la même : le portefeuille est déséquilibré.

La spécialisation à travers la matrice BCG

1. Facteurs clés de succès. Cette notion est présentée au chapitre 2.
2. Les effets d'expérience signifient que plus une entreprise produit des biens ou des services, et plus le coût unitaire des ces derniers diminue. En effet, l'entreprise apprend, grâce à la pratique, à produire plus efficacement. Cet effet avait déjà été observé par Adam Smith, dans l'étude menée dans une manufacture d'épingle (A. Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations,* 1776).
3. Cet outil de diagnostic est exposé dans la Partie 1, p. 64.

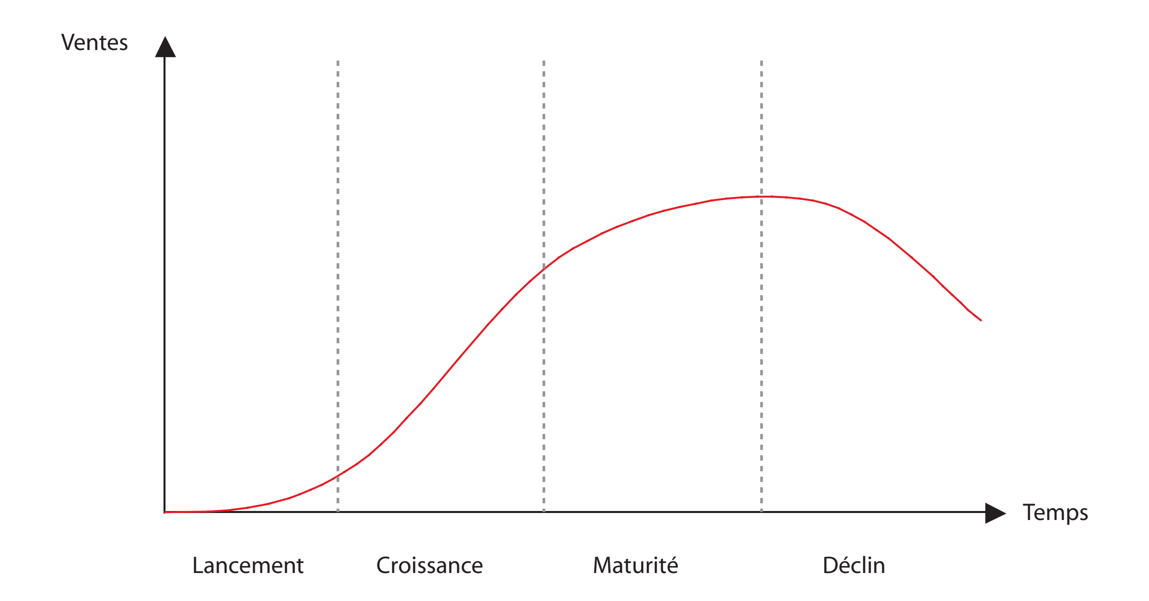
Si le DAS est une vedette, il finance lui-même sa croissance. Outre le fait que l'entreprise ne dégage alors pas de bénéfice substantiel, le risque est de ne pas réussir à transformer ce DAS en vache à lait, mais qu'il passe en dilemme.

Or, un DAS dilemme n'est pas viable. En effet, il ne dégage pas suffisamment de liquidités pour financer sa propre croissance. L'entreprise est déficitaire.

Un DAS poids mort est la pire des situations. Aucune entreprise n'a intérêt à se spécialiser dans un tel DAS. Cette situation concerne plutôt un DAS dilemme qui n'a pas pu être transformé en vedette, ou un DAS vache à lait qui est arrivé en fin de maturité.

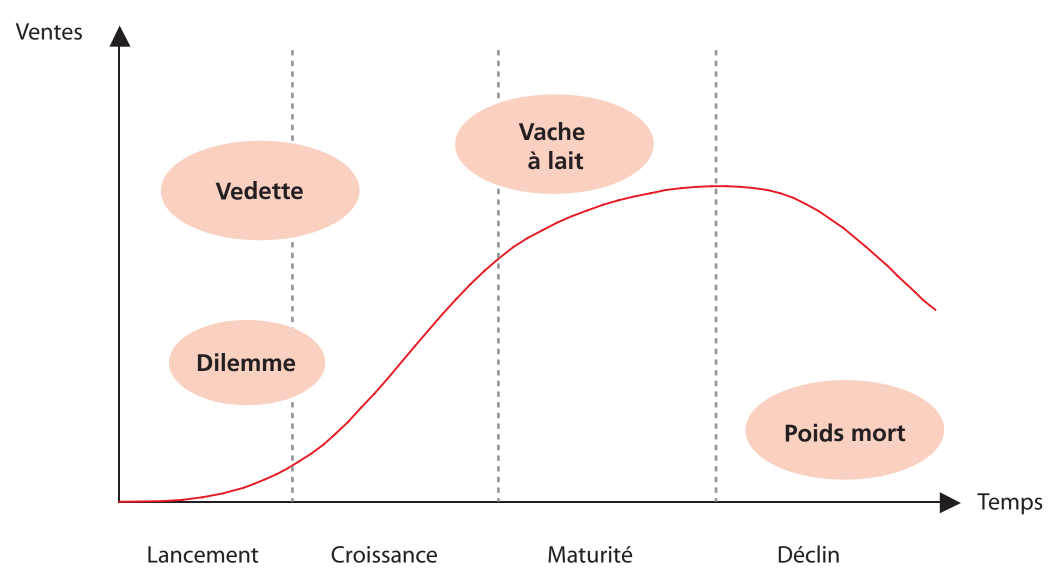
Enfin, si le DAS est une vache à lait, il est certes rentable à court terme. Mais s'il passe en poids mort, l'entreprise connaîtra une chute de son chiffre d'affaires, sauf à l'abandonner pour une autre activité (ce qui sera difficile, dans la mesure où l'entreprise n'aura à ce moment plus les liquidités nécessaires pour financer cet investissement). Or, la courbe de cycle de vie nous enseigne que la plupart des DAS matures finissent un jour ou l'autre par tomber en poids mort :

La courbe du cycle de vie des DAS



Il est possible de situer les types de DAS sur ce schéma :

Types de DAS et courbe du cycle de vie



Ce schéma montre qu'un DAS vache à lait, si rentable soit-il, risque de se transformer en DAS poids mort à plus ou moins long terme. Même si elle est rentable, l'entreprise a un portefeuille déséquilibré.

À NOTER • La courbe du cycle de vie représentée ici ne constitue pas la règle pour tous les DAS. Il s'agit d'une constatation faite sur la moyenne des secteurs. En effet, certains DAS peuvent passer directement de la croissance au déclin (effets de mode), là où d'autres ont une période de maturité très longue (comme celui des boissons gazeuses).

Beaucoup d'entreprises estiment que les risques élevés que présente la spécialisation justifient de recourir à une autre stratégie. Pourtant, cette stratégie reste utilisée, notamment par les PME.

3 Une stratégie prisée par les PME

Les PME ont, par définition, une taille réduite. Elles sont par conséquent davantage dépendantes de leur environnement. Selon Marchesnay[4], « la grande entreprise modèle son environnement ; la

4. Marchesnay, « Les Stratégies de Spécialisation », in Helfer et Orsoni, *Encyclopédie du Management*, Vuibert, 1992.

moyenne l'aménage; la petite s'y intègre ». Cela signifie que les PME subissent une pression externe particulièrement forte. Pour l'auteur, cela se traduit par la mise en place d'une stratégie de spécialisation : « vulnérabilité, dépendance et agressivité sont autant de risques stratégiques majeurs introduits par l'environnement contre lesquels les PME tentent de se prémunir à travers une stratégie de spécialisation ».

En effet, face à de grandes firmes puissantes, les PME ont intérêt à se spécialiser sur un DAS particulier, et à y concentrer leurs efforts. Elles ont alors une chance de tirer leur épingle du jeu en apportant une différence[5]. Cette différence peut être (Joyal et al.[6]) :

– une supériorité technique du produit à des prix élevés;
– une combinaison de facteurs centrés sur la qualité, la performance, l'innovation et un prix concurrentiel.

Concernant l'innovation, Le Roy et Yami[7] expliquent pourquoi les PME sont structurellement propices au développement d'une stratégie de rupture : l'implication du dirigeant tant au niveau stratégique qu'opérationnel, et la faible formalisation de la structure de l'entreprise. Ces deux caractéristiques ont pour avantage de ne pas rigidifier le processus de prise de décision stratégique. Or la rigidité est facteur de réplication du passé et d'impossibilité d'innover dans les choix stratégiques. On peut aussi souligner que l'indépendance vis-à-vis d'un actionnariat prudent facilite la prise de décision pour la mise en place d'une stratégie de rupture. Dumoulin et Simon[8] évoquent également la grande réactivité des PME à l'environnement, qui les conduit à éviter la concurrence frontale de la grande entreprise. Dans ce cadre, face à la baisse de ses performances, une PME recherchera plus rapidement et de manière plus créative que la grande entreprise (à la surface financière plus solide et à l'inertie plus grande) des moyens de ne pas disparaître. Enfin, la spécialisation des activités des PME leur permet de disposer d'une bonne connaissance des ressources internes, ce qui les conduit à mettre en place et à exploiter tout un réseau de ressources externes plus ou moins formalisées par des partenariats fournissant les ressources indisponibles dans l'entreprise.

Par ailleurs les PME préfèrent souvent l'internationalisation à la diversification pour se développer : « le développement international est envisagé pour beaucoup de PME comme le développement naturel de leur choix d'une stratégie de spécialisation étroite » (Saporta[9]). En s'internationalisant, elles restent sur leur cœur de métier. Mais en se diversifiant, elles prennent le risque d'avoir sur chaque DAS des concurrents plus performants (grandes entreprises ou PME elles-mêmes spécialisées).

---

5. Dans ce cas, la stratégie corporate est celle de spécialisation, et la stratégie business (sur le DAS choisi) est celle de différenciation.
6. Joyal, Julien, Dehaies et Ramangalahy, "A Typology of Strategic Behaviour among Small and Medium-Sized Exporting Businesses. A Case Study", *International Small Business Journal*, Vol. 15, 1997.
7. Le Roy F. et Yami S. (2004), « Spécificités, portée et limites des stratégies de rupture pour les PME : une étude de cas », *7e CIFPME*, Montpellier.
8. Dumoulin et Simon (2005), « Stratégie de rupture et PME : la réplication impossible », *Revue Française de Gestion*, n °155, p. 75-95.
9. Saporta « Stratégies des Petites et Moyennes Entreprises », in Joffre et Simon, *Encyclopédie de Gestion*, Economica, 1997.

Les exemples des PME internationales innovantes sont nombreux. Ainsi, Hologram Industries a développé des hologrammes. Ces derniers protègent les billets d'euros, les cartes bleues, les passeports français, turcs ou brésiliens, les permis de conduire, les tickets de l'Eurovision, ainsi que les produits de différentes entreprises (Cartier, Hennessy, Schneider, Eli Lilly...). La fabrication d'hologrammes fait appel à de nombreuses compétences (l'optique, la galvanoplastie, la chimie, l'impression…) que l'entreprise est l'une des seules à maîtriser dans leur ensemble.

Bourcieu[10] note également qu'en période de forte instabilité institutionnelle (redéfinition des règles économiques, sociales, politiques...), les PME ont, comme les grandes entreprises, la possibilité d'agir sur leur environnement. Elles peuvent alors avoir recours à la diversification car elles veulent « *saisir les opportunités émergeant des transformations permanentes de l'environnement institutionnel. [...] Les mutations permanentes des institutions économiques, politiques, sociales rouvrent sans cesse de nouvelles possibilités pour les entreprises. Grâce à leur flexibilité organisationnelle (qui favorise la réactivité et leur permet de saisir rapidement les opportunités émergentes) et à leur capacité de développer des relations de confiance avec les acteurs locaux (avantage concurrentiel), les PME ont la possibilité de se développer sur de nouvelles activités, pas forcément en lien avec leur métier* ».

À NOTER • Le concept de PME est difficile à définir et nécessite de recourir à une approche multicritères (Julien[11]). Pour ce dernier, une PME se reconnaît à sa petite taille, une centralisation de sa gestion, une faible spécialisation des tâches, une stratégie intuitive ou peu formalisée, des systèmes d'information interne et externe simples, et un marché proche, soit géographiquement, soit psychologiquement.

Avant de présenter ce type de stratégie (diversification), quelques remarques s'imposent quant à la spécialisation.

4 Remarques sur la spécialisation

Le concept de spécialisation est parfois source de confusion. Afin de lever toute ambiguïté, deux remarques sont utiles.

A – Remarque n° 1 : spécialisation et focalisation

Il ne faut pas confondre stratégie de spécialisation (niveau *corporate*) et stratégie de focalisation (niveau *business*). La focalisation consiste à ne retenir qu'un ***segment*** sur un DAS donné (l'entreprise peut posséder d'autres DAS), alors que la spécialisation réside dans le choix de ne retenir qu'un DAS (l'entreprise n'a alors qu'un seul et unique DAS).

Autrement dit, une entreprise peut ne pas être spécialisée (elle est diversifiée) et choisir, l'un de ses DAS, de se focaliser. Ainsi Sodexho, société assurant des prestations aux entreprises, compte plusieurs DAS relatifs à la restauration, qui se distinguent les uns des autres par la clientèle : entre-

10. Bourcieu, « Les Stratégies de développement international des PME face à la dynamique de l'environnement institutionnel », *Actes de l'AIMS*, Angers, 2005.
11. *Julien P. A. (2000), The* State of the Art in Small Business and Entrepreneurship, 2nd Edition, Brockfield, Ashgate.

prises de loisir, entreprises du secteur de la santé, ou encore entreprises gérant un flux physique de personnes. Elle n'est donc pas spécialisée. Sur le dernier DAS (prestations aux entreprises gérant un flux physique de personnes), Sodexho est présente sur le segment des compagnies aériennes, mais ne fournit pas de services aux autres segments du DAS (gares, aéroports, autoroutes...). Elle retient donc une stratégie de focalisation sur ce DAS.

B – Remarque n° 2 : une situation rare

Dans la réalité, il est rare de trouver des entreprises réellement mono-activité. Même les petites entreprises s'adressent souvent à différentes catégories de clients, ce qui génère autant de DAS.

Une entreprise comme Cristaline, qui est présente sur le DAS de l'eau de source embouteillée, semble adopter une stratégie de spécialisation. Mais ici encore, différents conditionnements existent et peuvent répondre à des attentes différentes chez ses clients.

Quoi qu'il en soit, une telle stratégie n'est intéressante que lorsque le DAS est suffisamment stable, et qu'il n'existe pas de synergies potentielles fortes avec d'autres DAS.

La stratégie de diversification

CHAPITRE 14

La diversification s'oppose à la spécialisation. Elle consiste, pour l'entreprise, à agir sur plusieurs DAS. Toutefois, la diversification peut être menée de différentes manières :
– les activités peuvent n'avoir aucun lien entre elles (« diversification non liée ») ;
– il peut exister des complémentarités entre les activités, de façon :
  • horizontale (« intégration horizontale »),
  • verticale (« intégration verticale »).

Ces diverses formes de diversification vont être exposées une à une.

1 La diversification non liée

Après avoir défini la diversification non liée, nous en présentons les avantages et limites. Pour chacun de ces aspects, la dimension financière est centrale.

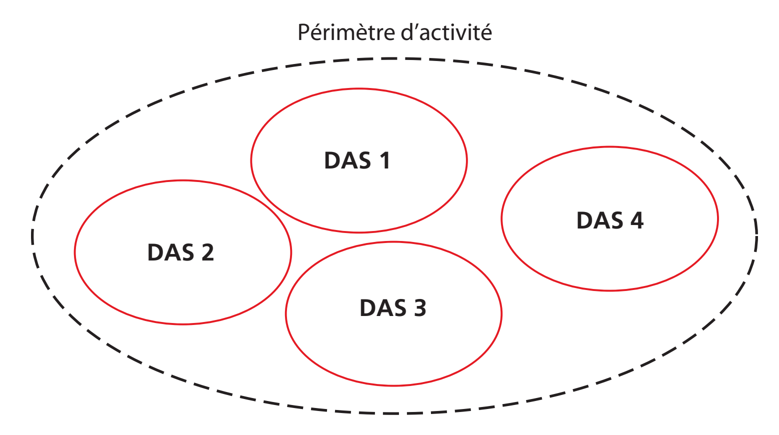
A – Définition

La diversification non liée consiste, pour une entreprise, à avoir des activités sans rapport direct les unes avec les autres. Ainsi, Ansoff[1] parle de « diversification totale » pour désigner la stratégie d'une entreprise agissant sur des DAS qui n'ont en commun ni le produit ni le marché. Mais, à ce niveau, il peut tout de même exister des interactions entre les différentes activités si elles s'appuient sur les mêmes ressources ou compétences.

C'est pourquoi on ne parle de diversification non liée que pour les logiques conglomérales. Au sens strict, un conglomérat est constitué de DAS n'offrant aucune source de synergie entre eux, comme l'illustre le schéma page suivante. Il est cependant difficile de ne trouver aucun rapport entre deux activités. Un conglomérat peut alors s'entendre au sens large, c'est-à-dire comme une entreprise ne choisissant volontairement pas des DAS porteurs de synergies fortes. Des groupes comme General Electric ou Virgin en sont les archétypes. En effet, dans le cas de Virgin, quelles complémentarités immédiates trouver entre le DAS de la téléphonie mobile et celui du transport aérien ?

1. Ansoff, *Stratégie du Développement de l'Entreprise*, Les Éditions d'Organisation, 1988.

La stratégie de diversification non liée



B – Une dimension financière centrale

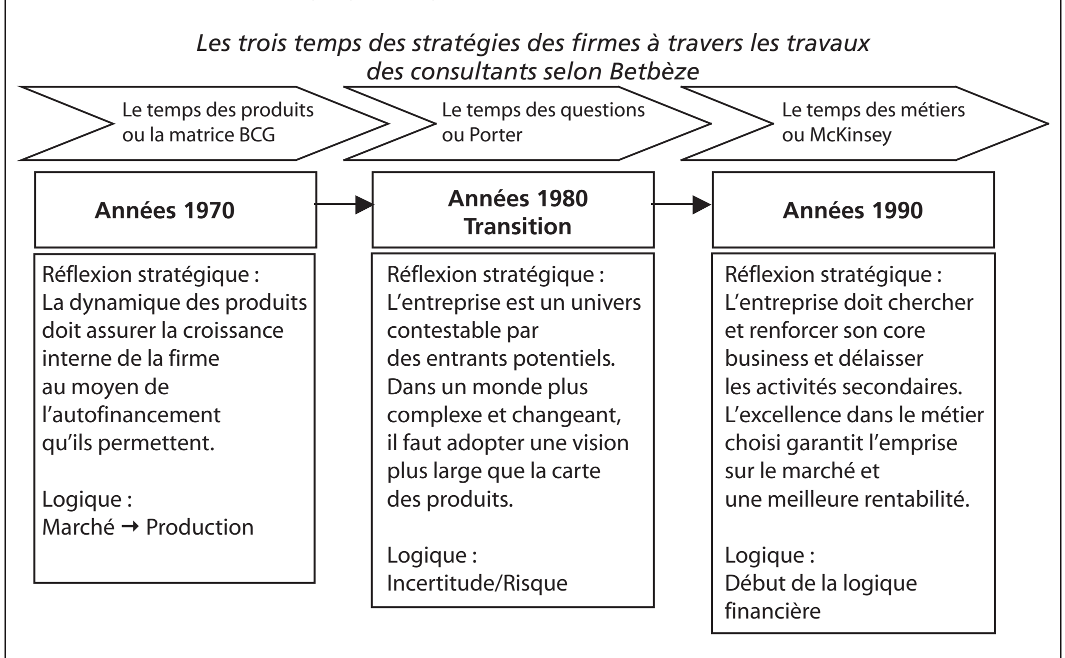
La diversification non liée déplaît aux marchés financiers. Ainsi, Philips a dû sortir du DAS des semi-conducteurs, en cédant TSMC, dans le but de se concentrer sur son cœur de métier et de satisfaire ses actionnaires. De même, le groupe Accor poursuit une stratégie de recentrage sur l'hôtellerie et les services comme l'a montré la cession de ses participations dans Carlson Wagon Lit, le Club Med ou encore Go Voyage. La pression des marchés financiers pour que les firmes adoptent des stratégies de recentrage est très forte :

La préférence des marchés financiers pour les stratégies de recentrage (ou « dé-diversification »)
Depuis une quinzaine d'années, on assiste à une nette préférence des marchés financiers pour des entreprises recentrées. Selon Betbèze[2], plus les firmes englobent des métiers (secteurs) différents, plus leur image est brouillée et plus les recommandations émises par les analystes financiers (chargés d'évaluer les sociétés cotées et d'émettre des recommandations d'achat ou de vente à destination des investisseurs) sont complexes à formuler. « Il faut alors qu'elles en paient le prix : "décote de holding" si elles font plusieurs choses à la fois, sinon une prime (négative) d'obscurité ». Les analystes financiers cherchent ainsi les « *best performers* » au sein des différents secteurs, les entreprises qui mettent en œuvre les meilleures stratégies au service de la création de valeur pour l'actionnaire, mesurée par divers indicateurs financiers de performance dont le plus connu est le ROE, à savoir la capacité de l'entreprise à garantir un retour sur fonds propres (le plus souvent fixé à 15 %) à ses actionnaires.

2. Betbèze, *Les Dix Commandements de la finance*, Odile Jacob, 2003.

Selon cet auteur, les exigences de recentrage dictées par les analystes financiers ont été fortement influencées par les travaux des consultants comme McKinsey ou le Boston Consulting Group. Agissant comme les guides des *best practices*, ils traduisent les différentes périodes du développement des firmes à travers trois temps que l'on peut schématiser comme suit :

Les trois temps des stratégies des firmes à travers les travaux des consultants selon Betbèze



Le troisième temps annonce une logique financière de création de valeur. C'est ainsi que McKinsey, dans la « démarche du pentagone » va identifier les opportunités de création de valeur par l'entreprise. Parmi celles-ci, la valeur externe potentielle est celle qui résulte d'une politique de recentrage du portefeuille d'activités grâce à des cessions pour lesquelles l'entreprise n'est plus capable d'extraire de la valeur ou au contraire grâce à des acquisitions qui lui permettront d'en dégager (Caby et Hirigoyen[3]).

Shleifer et Wishny[4] relient les mouvements de conglomérisation et de recentrage avec le concept d'efficience des marchés : dans les années 1960 et 1970, les stratégies conglomérales ont été fortement approuvées par les actionnaires pour être accueillies défavorablement dans les années 1980.

3. Caby et Hirigoyen, *Création de valeur et gouvernance d'entreprise*, Economica, 2005.
4. Shleifer et Vishny, "Takeovers in the '60 and the '80: Evidence and Implications", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991.

Comment expliquer ce revirement ? Les actionnaires, mieux informés, prennent davantage en compte l'existence d'un « risque de diversification », résultant des divergences d'intérêts entre eux et les managers. Le dirigeant est favorable à la diversification qui lui permet de se protéger contre une conjoncture défavorable, des résultats médiocres ou une mauvaise gestion. Les actionnaires peuvent redouter qu'une trop grande diversification n'altère les performances du gestionnaire (notamment les capacités de suivi de la stratégie poursuivie) et n'entraîne une diminution de la performance globale de l'entreprise. Les stratégies conglomérales et de recentrage sont ainsi l'illustration d'un classique conflit d'agence et marquent l'avènement de nouveaux rapports entre actionnaires et dirigeants[5].

Au total, selon de nombreux auteurs, les stratégies de recentrage des grands groupes, hier organisés en multi-produits (dans les années 1970), ou multi-métiers (dans les années 1980), ne sont donc probablement pas étrangères aux nouvelles stratégies de portefeuille.

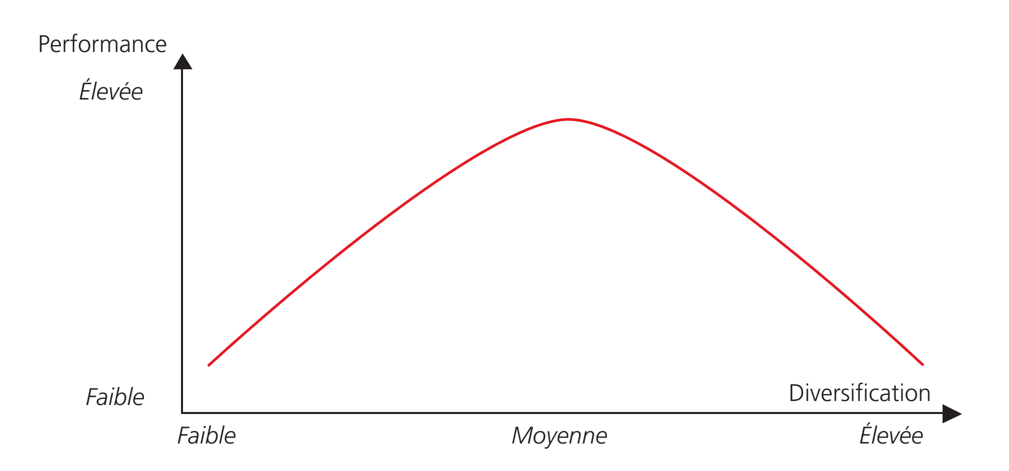
Populaires dans les années 1970, les entreprises diversifiées sont passées de mode, ce que résume cette citation de Michael Useem[6] pour le marché américain : *"While diversification had been a hallmark of good management during the 1960s, shedding unrelated business had become the measure during the 1980s and 1990s. De-diversification, back to basics, and a return to core competencies have emerged as management ideologies for good reason. Wall Street generally applauds divestitures of unrelated business lines".*

La logique des investisseurs financiers, si elle semble simple, n'est pas totalement infondée. Une synthèse[7] des recherches menées sur le sujet montre en effet que la stratégie la plus rentable consiste à se diversifier « moyennement ». En effet, une diversification trop forte détruit les synergies, et une diversification trop faible empêche d'en profiter.

Ainsi, le groupe Accor se recentre depuis 2010 sur le secteur de l'hôtellerie. Le groupe s'est en effet séparé de ses activités de services prépayés (tickets…), du traiteur Lenôtre et de ses participations dans le groupe Lucien Barrière. Ces activités, trop éloignées de l'hôtellerie, mobilisaient en effet des ressources qui ont depuis été réaffectées au cœur de métier d'Accor.

5. C'est la problématique de la gouvernance d'entreprise traitée dans le Chapitre 1.
6. Useem, *Investor Capitalism: How Money Managers are Changing the Face of Corporate America*, Basic Books, 1996. Citation que l'on peut traduire ainsi : « *Alors que se diversifier était la preuve d'une bonne stratégie dans les années 1960, c'est la diversification non liée qui est devenue la référence d'une bonne stratégie dans les années 1980 et 1990. Le retour aux fondamentaux et le recentrage sur les compétences clés sont apparus, non sans raison, comme les idéologies stratégiques dominantes. Le plus souvent, la bourse apprécie l'abandon des activités situées en dehors du cœur de métier de l'entreprise* ».
7. Palich, Cardinal et Miller, "Curvilinearity in the Diversification-Performance Linkage: An Examination over Three Decades of Research", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 2000.

Le lien entre diversification et performance



Malgré les réserves évoquées ci-dessus, les entreprises trouvent de nombreux intérêts à mener une stratégie de diversification non liée.

C – Avantages et limites de la diversification non liée

Cette stratégie amène plusieurs avantages :
– elle permet de saisir des opportunités de développement particulièrement séduisantes dans des secteurs éloignés du métier d'origine. Dans ce cas, la réputation de l'entreprise est primordiale, puisqu'elle doit faire ses preuves dans un secteur qu'elle ne connaît *a priori* pas encore. Ainsi, la personnalité de Richard Branson est, pour le groupe Virgin, un atout précieux ;
– des DAS non corrélés assurent une certaine stabilité aux résultats consolidés au niveau du groupe. En effet la variance des retours sur investissement est plus limitée que dans le cas d'une société équivalente spécialisée ;
– de manière liée, en réduisant la volatilité du *cash flow*, la diversification non liée diminue la probabilité de non-remboursement des prêts et minimise le risque de crédit.

D'autres avantages peuvent être identifiés, en élargissant l'analyse aux autres parties prenantes :
– si les actionnaires peuvent toujours diversifier les revenus de leurs investissements, il n'en va pas de même pour les dirigeants avec l'emploi. Ceux-ci ont donc intérêt à diversifier les entreprises qu'ils contrôlent pour réduire le risque ;
– dans la même logique, les salariés ne peuvent le plus souvent pas répartir le risque lié à la perte de leur emploi. Ils ont donc intérêt à ce que la diversification du risque se fasse davantage au niveau de l'entreprise (diversification) qu'à celui des actionnaires (qui préfèrent diversifier leur risque en investissant dans plusieurs entreprises elles-mêmes spécialisées).

De manière symétrique, la diversification non liée présente des inconvénients (outre celui de déplaire aux investisseurs financiers) :

– se diriger sur des DAS radicalement nouveaux pour l'entreprise nécessite des investissements importants, puisque les ressources actuelles (hormis les ressources financières) ne sont pas redéployées ;
– une entreprise décidant de se diversifier ainsi se dirige vers des activités pour lesquelles la compétence de l'équipe dirigeante n'a pas encore été prouvée. Il y a donc un risque concernant la possibilité réelle de l'entreprise à mener cette nouvelle activité (en a-t-elle vraiment la capacité ?) ;
– l'image de l'entreprise est peu claire : quel est son vrai métier ? Où se situe concrètement son savoir-faire ?
– le manque d'unité entre les DAS peut engendrer un manque de repères chez les salariés, qui ont besoin de s'identifier à une culture dominante dans l'entreprise ;
– les dirigeants peuvent éprouver des difficultés à maîtriser tous les aspects des différentes activités. Leurs compétences risquent de ne pas être suffisamment larges.

Au vu de cette série d'inconvénients, certaines entreprises préfèrent adopter une stratégie de diversification moins risquée : l'intégration horizontale.

2 L'intégration horizontale

Après avoir défini la stratégie d'intégration horizontale, nous en présentons les principales dimensions, ainsi que les avantages et inconvénients.

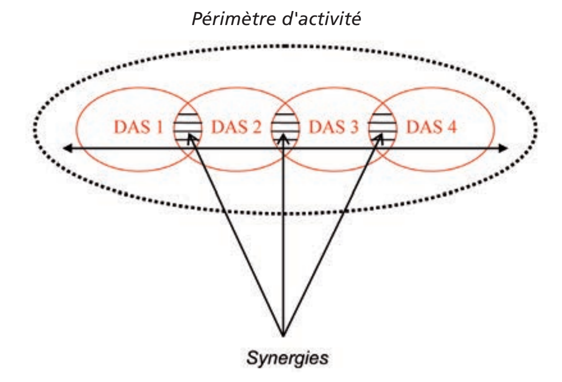
A – Définition

L'intégration horizontale consiste, pour une entreprise, à posséder des activités complémentaires (voir le schéma ci-après). Tous les types de complémentarité sont concernés ici (posséder des clients communs, ou un même appareil de production...) exceptés ceux fondés sur l'existence d'une filière[8] (être à la fois client et fournisseur). On parle aussi de diversification « concentrique » pour désigner la stratégie consistant à développer une nouvelle activité s'appuyant sur le métier d'origine de l'entreprise.

À NOTER • L'intégration horizontale, au même titre que la spécialisation, se définit parfois selon les compétences plutôt que selon les DAS. En effet, les causes de la réussite ou de l'échec d'une firme peuvent se trouver dans les ressources et compétences plutôt que dans les caractéristiques des marchés. Dans ce cas, une firme spécialisée utilise une seule catégorie homogène de ressources et compétences, alors qu'une firme intégrée horizontalement développe des ressources et compétences nouvelles.

8. En effet, dans le cas, on est alors en présence d'une stratégie d'intégration verticale.

La stratégie d'intégration horizontale



Plus précisément, la complémentarité peut provenir de l'existence de synergies entre les DAS.

B – Intégration horizontale et synergies

Selon Ansoff[9], des ***synergies*** existent si la valeur de l'ensemble des actifs d'une entreprise excède la somme de celle de chacun d'eux.

Au niveau des activités, on dispose d'une définition très voisine : on parle de synergie lorsque la performance générée globalement par plusieurs DAS est supérieure à la somme des performances qui auraient résulté de l'exploitation isolée de chacun de ces DAS. Elle se résume par la formule « 1 + 1 = 3 ».

Prenons l'exemple de Sony. Cette firme est présente sur plusieurs DAS, que l'on peut classer en trois catégories :

- activités audio-vidéo :
  - produits grand public : ordinateurs, téléviseurs, Hi-fi, imagerie numérique, produits informatiques, DVD vidéo, magnétoscopes, audio, autoradios, appareils photos,
  - produits professionnels : vidéoprojecteurs, caméras pro, visioconférence, studios photos numériques, image sensor, gamme normée médicale, systèmes en réseau,
  - supports d'enregistrement : cassettes vidéos et audios, Mini-Disc, disquettes, Memory Stick, Blu-ray, DVD et CD vierges;
- téléphones mobiles (Sony Ericsson) et accessoires;
- entertainment :
  - Sony Pictures Entertainment : réalisation de films, cassettes vidéo et DVD vidéo,
  - Sony Music Entertainment,
  - Sony Computer Entertainment : consoles de jeux PlayStation et jeux vidéo.

Il apparaît que Sony dispose d'un savoir-faire dans les activités audio-vidéo grand public (ordinateurs, appareils photos numériques, téléviseurs à écrans plats...) ainsi que dans le secteur du

9. Ansoff, *Stratégie du Développement de l'Entreprise*, Editions Hommes et Techniques, 1984.

cinéma (il a notamment développé le standard de DVD haute définition Blu-ray). L'entreprise a profité des synergies possibles entre ces deux pôles pour lancer la console de jeux PlayStation 3. En effet, cette dernière est le couplage d'une console de jeux et d'un lecteur de salon haute définition.

Dans l'exemple de Sony, les synergies à l'œuvre sont « productives ». Mais d'autres types de synergies existent. Plus précisément, Chatterjee[10] en recense trois :

Les trois types de synergies[11]

Synergies productives	Synergies financières	Synergies collusives
– économies d'échelle (plus on produit et plus le coût unitaire diminue car les coûts fixes sont répartis sur une quantité plus grande); – économies de champ.	– répartition des risques; – effet de taille sur le marché des capitaux; – allocation des capitaux plus efficace en interne.	– création d'un pouvoir de marché[11]; – une plus grande concentration dans le secteur permet de fixer des prix monopolistiques.

Précisons ce que sont les économies de champ. Ces dernières apparaissent lorsqu'une entreprise utilise ses ressources ou compétences existantes pour exploiter de nouveaux DAS. Cela lui permet de valoriser ses savoir-faire, et de créer de la valeur sans avoir à réaliser une deuxième fois les investissements nécessaires. Ainsi, l'IGN (Institut Géographique National) était à la base uniquement présent sur les DAS relatifs aux cartes géographiques. Il s'est ensuite diversifié vers d'autres DAS pour profiter de ses compétences fondamentales en matière de géographie. Aujourd'hui, il possède une boutique commercialisant de nombreux produits liés : boussoles, GPS...

Enfin, l'intégration horizontale présente des limites. Il est nécessaire de les prendre en compte, pour s'assurer que les risques encourus ne sont pas supérieurs aux bénéfices attendus des synergies recherchées.

C – Les limites de l'intégration horizontale

Quatre limites principales sont reconnues à l'intégration horizontale :

– le partage des savoirs et des compétences entre les DAS peut s'avérer complexe et coûteux. Notamment, sa mise en place peut être longue, ce qui pose un problème dans le contexte d'hypercompétition actuel (il faut aller plus vite que les concurrents, et l'environnement évolue rapidement). Ce partage est d'autant plus délicat à mettre en œuvre que les managers sont souvent très occupés à gérer le quotidien de l'entreprise;

10. Chatterjee, "Types of Synergy and Economic Values: the Impact of Acquisitions on Merging and Rival Firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, 1986.
11. Les synergies décrites dans ce tableau sont inspirées des travaux de Gardes. Voir notamment : Gardes, « Fusions et acquisitions bancaires européennes : la performance des opérations transfontalières », *Actes de l'AIMS*, Angers, 2005.
12. Selon Stigler, la décision de mener une diversification liée est avant tout motivée par la volonté de créer un pouvoir de marché. Voir Stigler, "Monopoly and Oligopoly by Merger", *American Economic Review*, Vol. 40, 1950.

– pour que le partage soit efficace, il est nécessaire que les collaborateurs soient convaincus de son utilité. Or, les managers ne le sont pas forcément : cela leur prend du temps, ils peuvent considérer les autres employés comme des concurrents, le partage n'est pas une activité rémunérée... Ceci implique d'accompagner le mouvement d'intégration horizontale de mesures visant à favoriser le partage (culture de la coopération, rémunération basée sur la performance collective...) ;
– de manière plus générale, la mise en relation de différentes structures au sein d'un même groupe pose nécessairement des problèmes de coordination, même si les individus sont de bonne volonté (circulation des informations, mise en place de procédures, constitution d'un langage commun...) ;
– parfois, les nouveaux DAS présentent le risque de faire concurrence aux anciens. C'est ce qu'on appelle la cannibalisation (l'entreprise commercialise deux produits concurrents). Un diagnostic stratégique bien mené doit permettre d'éviter un tel cas de figure.

À NOTER • Ces quatre limites mettent d'autant plus la stratégie d'intégration horizontale en péril qu'elles risquent de se renforcer. Par exemple, si un nouveau DAS concurrence un autre déjà établi, il y a d'autant moins de chance que les personnes en charge de l'ancien DAS acceptent de partager des informations avec les nouveaux venus.

L'intégration horizontale peut être menée seule, ou de concert avec une intégration verticale. Ce dernier cas de figure est réservé aux grands groupes, puisque son financement exige des ressources considérables.

3 L'intégration verticale

Nous définissons ici la stratégie d'intégration verticale, avant d'en exposer les principales caractéristiques, ainsi que les avantages et inconvénients.

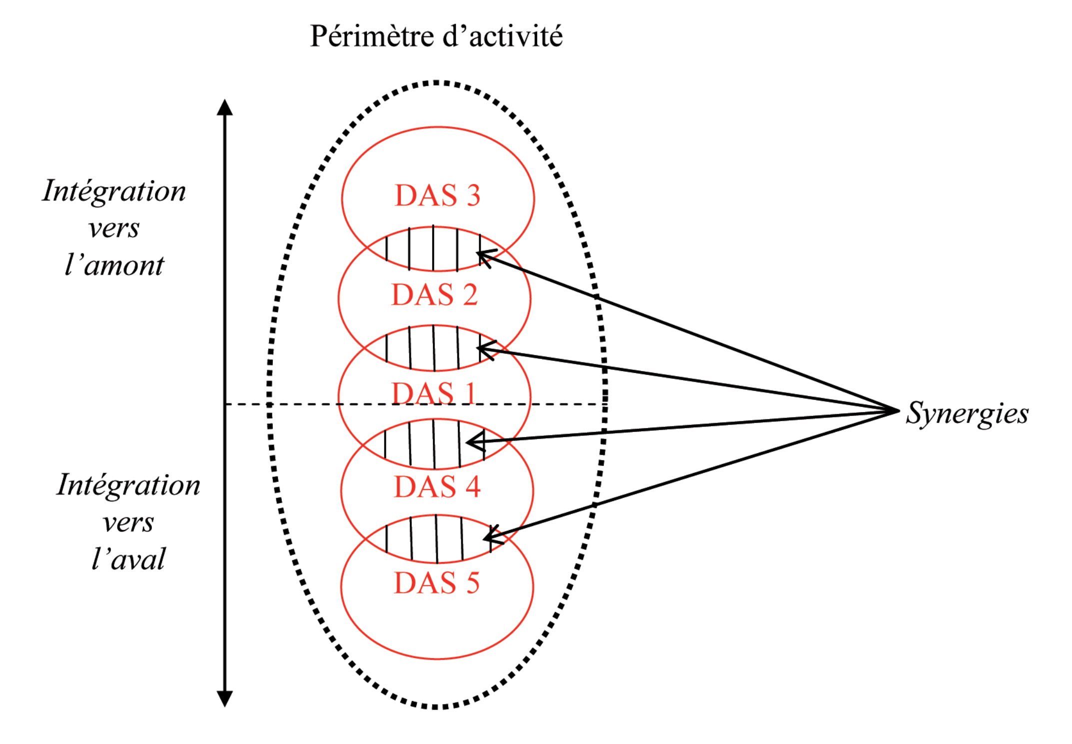
A – Définition

L'intégration verticale signifie, pour une entreprise, posséder des DAS complémentaires au sein d'une même filière de production. Par filière, on entend la succession des activités qui rythment la vie du produit, depuis la phase de conception jusqu'à celle du service après-vente.

L'exemple du groupe Amadeus IT permet de saisir la logique de cette stratégie. Ce groupe, qui exploite le système de réservation mondial de voyages et de billets d'avion (GDS), s'est intégré en aval. Pour ce faire, il a acquis la société Opodo, spécialisée dans la vente en ligne des produits correspondant. Opodo profite d'un accès privilégié au GDS et, en retour, permet à Amadeus IT de lancer ses nouvelles solutions technologiques sur le marché (moteur de recherche pour la vente de voyages à forfait...). Amadeus IT tire un avantage concurrentiel de cette intégration.

Dans cet exemple, la complémentarité provient de l'aval. Mais elle peut également être recherchée vers l'amont, comme l'illustre le schéma suivant.

La stratégie d'intégration verticale



B – Caractéristiques de l'intégration verticale

Nous avons vu qu'il existe deux stratégies d'intégration verticale :
– intégration amont : être présent sur un DAS fournisseur ;
– intégration avale : être présent sur un DAS client.

Ces stratégies peuvent être menées de plusieurs façons[13] :
– soit l'entreprise développe elle-même les actifs nécessaires aux activités en aval ou en amont (croissance interne) ;
– soit elle décide de racheter directement des sociétés clientes ou fournisseurs (croissance externe) ;

13. Les manières de mener une stratégie d'intégration font l'objet d'une partie entière (voir la Partie 4 sur la mise en œuvre des stratégies).

– soit elle recourt à des partenaires en privilégiant une logique d'alliance avec ses clients ou fournisseurs. Les partenariats et alliances sont davantage utilisés pour mettre en œuvre une forme atténuée d'intégration verticale (intégration des systèmes d'information).

En règle générale, on parle d'intégration verticale dans le cas où une entreprise incorpore la chaîne de valeur d'un fournisseur ou d'un client à sa propre chaîne de valeur[14]. Par exemple, dans l'industrie du transport aérien, les compagnies aériennes (compagnies de ligne) ont incorporé la distribution traditionnellement réalisée par les agents de voyage (intégration avale). Ces mêmes firmes réalisent souvent elles-mêmes les tâches de restauration à bord (intégration amont).

Toutefois, l'intégration verticale peut aussi désigner une imbrication moins poussée des chaînes de valeur, lorsque des firmes partenaires décident d'intégrer uniquement leurs systèmes d'information. On parle alors d'optimisation de la chaîne logistique (ou *supply chain*). La *supply chain* désigne l'intégration des flux de matériaux et d'informations circulant entre une entreprise, ses fournisseurs et ses clients, et ce jusqu'au client final, dans le but de répondre à la demande du marché. L'image d'une chaîne avec ses maillons montre que :
– toutes les entreprises sont reliées, interdépendantes et forment une entité unique ;
– la satisfaction du client final passe par une bonne intégration de toutes les entreprises (grâce à une bonne circulation des marchandises et des informations).

Dans ce cadre, la logistique est la partie de la *supply chain* qui planifie, met en œuvre et contrôle la bonne intégration des flux physiques et informationnels. Elle a recours à des techniques permettant aux firmes d'échanger plus efficacement, et d'être alors plus performantes. On se situe donc dans une approche résolument transversale de l'entreprise.

Ainsi, la logistique participe à une meilleure gestion partagée des approvisionnements (GPA). Une logistique efficace permet en effet de pratiquer le réapprovisionnement en continu, en transmettant en temps réel les informations sur la demande et le niveau des stocks entre le fournisseur et le distributeur. Plusieurs sources de gains apparaissent alors : réduction des stocks, meilleure réactivité aux variations de la demande, baisse du nombre de ruptures de stocks...

Pour ce faire, la logistique peut s'adosser à une architecture informatique particulière : l'EDI (échange de données informatisées). L'EDI utilise des réseaux (type Numéris) pour faire transiter des documents banalisés associés aux flux de marchandises (avis d'expédition, factures...) de manière automatisée. Ainsi, les documents ne sont saisis qu'une seule fois le long de la *supply chain*, ce qui réduit le risque d'erreurs et permet un gain de temps.

Aujourd'hui, la communication est naturellement facilitée par l'utilisation d'internet et de ses dérivés (extranet, intranet...). Par exemple, l'acquisition d'une station EDI reste coûteuse pour les PME. En utilisant internet, elles peuvent avoir recours à un système moins onéreux : l'EFI (échange de formulaires informatisés). Ce dernier leur permet en effet de se connecter au réseau d'une entreprise plus importante.

Voyons à présent les raisons qui poussent une entreprise à retenir une stratégie d'intégration verticale.

14. Le modèle de la chaîne de valeur de Porter est exposé dans la Partie 1, p. 55 et s.

C – Avantages de l'intégration verticale

Dans un premier temps, les avantages recherchés par l'intermédiaire d'une stratégie d'intégration verticale sont ***différents selon que l'entreprise s'intègre en aval ou en amont*** :

Avantages respectifs de l'intégration verticale en aval et en amont

Intégration vers l'aval	Intégration vers l'amont
– posséder une clientèle captive (sécuriser les débouchés) ; – disposer d'une meilleure information sur les attentes du marché (ce qui permet d'optimiser l'ECR[14]) ; – lutter contre la puissance des grands distributeurs en développant son propre réseau de distribution.	Devenir son propre fournisseur et donc : – être sûr de recevoir des matières premières ou des produits semi-finis correspondant exactement à ses attentes (sécuriser ses approvisionnements) ; – abaisser les coûts de contrôle (exemple : vérification des produits à la livraison...) ; – ne pas payer le surcoût engendré par un autre fournisseur cherchant à maximiser sa marge ; – augmenter son pouvoir sur ses concurrents.

Précisons le dernier point (« augmenter son pouvoir sur ses concurrents »). Une entreprise peut pratiquer la technique de l'écrasement (ou *squeeze*) des prix. Cette technique[16] consiste à intégrer un fournisseur que ne peut éviter de rencontrer un concurrent horizontal. Le prix du bien intermédiaire est vendu aux concurrents à un prix systématiquement supérieur au prix de cession interne de la firme. Cette dernière peut alors proposer aux consommateurs des prix inférieurs à ceux de ses rivaux. Non intégrés verticalement, ces derniers voient leurs profits « écrasés » entre le prix de revient des matières premières (élevé) et le prix de vente (qui doit s'aligner sur la concurrence).

Dans un second temps, il existe des ***avantages communs aux stratégies d'intégration amont et aval***. Ces derniers concernent les économies générées par l'intégration :

Avantages communs de l'intégration verticale en aval et en amont[17]

Avantages	Description
Avantages d'échelle	Si l'intégration verticale permet d'augmenter la production à partir des mêmes coûts fixes, le coût unitaire de production diminue.
Avantages de champ	Si l'intégration verticale se traduit par la mise en commun de plusieurs facteurs de production, des économies émergent.

15. Efficient Consumer Response, qui consiste à répondre le plus efficacement possible aux besoins du consommateur.
16. Le *squeeze* est interdit par la règlementation de la plupart des pays car elle provoque une distorsion de la concurrence.
17. Cette typologie est issue de Morvan, *Fondements d'Économie Industrielle*, Economica, 1991.

Avantages d'adéquation	L'intégration peut permettre une réduction des goulots d'étranglement et des files d'attente ainsi qu'une réduction des stocks. De plus la réunion des processus de production dans un même lieu physique permet la suppression de certaines opérations.
Avantages de l'internalisation	L'intégration peut réduire les *coûts de transaction*.

Précisons ce que signifient les coûts de transaction. Il s'agit des coûts engendrés par le recours au marché. Williamson[18] distingue les coûts de transaction *ex ante* et les coûts de transaction *ex post* :

– les coûts *ex ante* sont liés à la sélection des partenaires sur le marché :
  - recherche de futurs partenaires,
  - études sur ces partenaires,
  - négociation,
  - rédaction du contrat... ;
– les coûts *ex post* sont liés à l'incertitude pesant sur la transaction :
  - inadaptation des clauses du contrat,
  - renégociations,
  - comportement de passager clandestin[19] du partenaire,
  - rupture contractuelle...

Williamson précise que la fréquence des transactions et la spécificité[20] des moyens mis en œuvre augmentent le niveau des coûts de transaction.

Dès lors, plus les coûts *ex ante* et *ex post* sont élevés et plus il est préférable d'internaliser la transaction au sein d'une même organisation (plutôt que de recourir au marché). Bien entendu, s'organiser sous cette forme fait apparaître d'autres coûts (les coûts de coordination). Au total, s'intégrer est la meilleure solution lorsque les coûts de transactions sont particulièrement élevés et dépassent les coûts de coordination.

Cela signifie que lorsque les investissements et les contrats sont très spécifiques, les coûts de transaction sont élevés et une firme peut réaliser des économies en réalisant elle-même des tâches qu'il serait coûteux de confier à un prestataire externe.

Pour illustrer cette analyse, Gertner et Knez[21] prennent l'exemple de l'avionneur Boeing : « Les transactions sur le marché pour les biens et services liés verticalement ne fonctionnent pas bien quand les acheteurs et les vendeurs sont contraints de réaliser des investissements qui les lient les

18. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, 1975.
19. Un passager clandestin désigne, en économie, un acteur économique (ici une entreprise), profitant d'une action d'un autre acteur (ici la réalisation des termes de l'accord conclu par l'autre entreprise), sans s'impliquer et réaliser sa quote-part. Il bénéficie donc des retombées d'un effort industriel ou commercial sans avoir contribué à sa réalisation.
20. Un actif (et donc un moyen de production) est d'autant plus spécifique qu'il est difficilement redéployable pour une autre activité.
21. Gertner et Knez, « Intégration Verticale : Fabriquer ou Acheter ? », in *L'art de la Stratégie*, *Les Échos*, 26/05/2000.

uns aux autres. L'avionneur Boeing, par exemple, a intérêt à avoir des relations étroites avec ses fabricants de composants. Ses fournisseurs doivent adapter leurs installations à la production d'un modèle particulier et il convient d'avance avec eux des quantités, de la qualité et des délais. Par conséquent, Boeing n'a aucun intérêt à utiliser la concurrence sur le marché une fois qu'il s'est fixé sur un fournisseur. Quand il a établi une relation avec des fournisseurs sélectionnés, les autres apparaissent comme de pauvres substituts. Le choix ne se situe plus entre le marché et une relation à long terme, mais entre différentes formes de relations à long terme, depuis les accords contractuels entre l'acheteur et le fournisseur (alliance verticale) jusqu'à l'intégration verticale totale ».

À NOTER • De même que l'intégration horizontale et la diversification non liée, l'intégration verticale permet :
– de répartir le risque opérationnel entre plusieurs activités ;
– de faire jouer des complémentarités financières ;
– d'accroître le pouvoir de marché (car le périmètre d'activité est lui-même plus important).

Comme pour toute stratégie, l'intégration verticale présente des limites qu'il s'agit d'intégrer à l'analyse.

D – Limites de l'intégration verticale

Cinq limites principales sont à signaler :
– en se dispersant, l'entreprise consacre des ressources à des activités hors de son cœur de métier. Ce faisant, elle risque de ne pas parvenir à conserver sa différence et ses compétences distinctives qui lui fournissent un avantage concurrentiel ;
– s'intégrer verticalement fait perdre en flexibilité. Par exemple, en s'intégrant en amont, une entreprise s'empêche de changer de fournisseur. Autre exemple : il devient impossible, pour une entreprise intégrée verticalement, de jouer sur les effectifs pour s'adapter aux variations de la demande (*a contrario*, une entreprise qui sous-traite n'a qu'à diminuer les quantités qu'elle demande à son sous-traitant pour s'adapter[22]) ;
– en s'intégrant de manière verticale, une firme risque de construire des barrières à la sortie[23] autour d'elle. Elle réduit alors d'autant plus sa flexibilité puisque tout désengagement est rendu difficile ;
– des difficultés de coordination tendent à surgir dans une firme intégrée. Il faut en effet que l'information puisse circuler de manière fluide tout au long de la filière ;

22. L'explication de cet argument peut également être comprise à partir de la stratégie d'impartition décrite p. 92.
23. Une barrière à la sortie est un élément limitant la capacité d'une firme à se retirer d'un marché. Ses causes peuvent être diverses : investissements spécifiques (difficilement redéployables), réglementation sociale limitant les possibilités de licenciement, image de l'entreprise dépendante du DAS en question, forte intensité capitalistique…

– en termes d'animation des hommes, l'intégration verticale pose la question de l'identité de la firme. À être présente sur plusieurs métiers, la firme brouille en effet son image. Or les individus qui y travaillent ont besoin d'agir par rapport à des références claires, ne serait-ce que pour que tous les collaborateurs orientent leurs efforts dans le même sens. Le risque est, plus globalement, celui de la dilution de la culture d'entreprise.

Ces limites ne sont pas des obstacles à l'intégration verticale. Il est simplement nécessaire que le dirigeant prévoie les mesures nécessaires pour accompagner le changement. Par exemple, en créant les conditions favorables à l'émergence d'une nouvelle culture commune aux différents métiers (grâce à la mobilité interne du personnel, des séminaires communs...).

À NOTER • L'intégration verticale peut être le pendant corporate d'une stratégie business de différenciation. Ainsi, dans l'industrie de l'habillement, la plupart des acteurs recourent massivement à la sous-traitance et aux délocalisations. Zara opte au contraire pour une intégration verticale totale (des stylistes jusqu'aux magasins). Cela lui permet d'agir très rapidement (on ne compte que deux semaines entre la conception d'un modèle et sa mise en vente dans les magasins) et de s'adapter plus vite que ses concurrents aux nouvelles attentes des clients.

L'intégration verticale, au même titre que la diversification non liée, l'intégration horizontale et la spécialisation, peut être menée de front avec une autre stratégie corporate : l'internationalisation.

La stratégie d'internationalisation

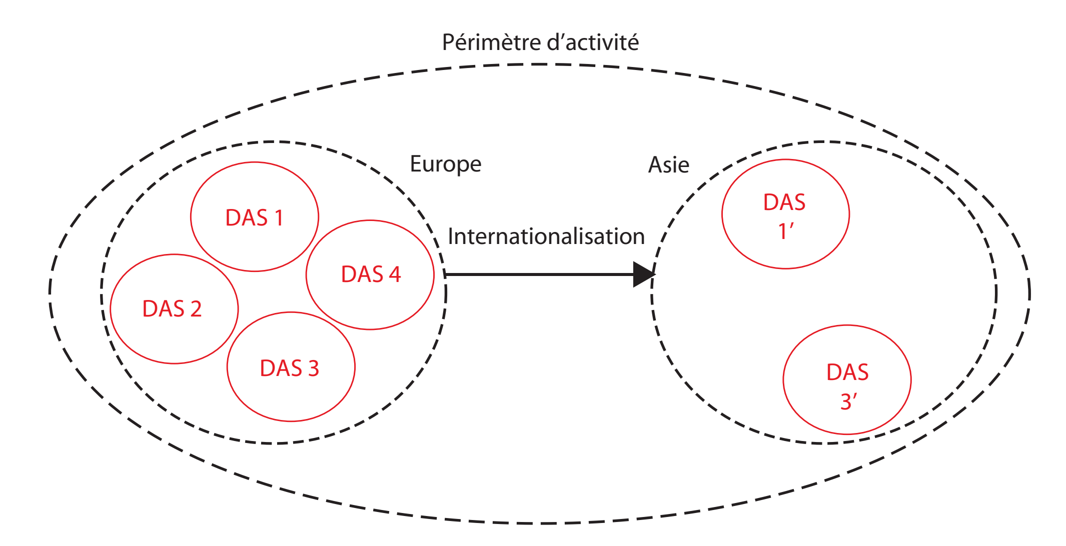
Chapitre 15

Après avoir précisément défini l'internationalisation, nous en exposons les caractéristiques, ainsi que les avantages et inconvénients.

1 Définition

Face aux opportunités et menaces de l'environnement, la firme peut choisir de s'internationaliser, c'est-à-dire ***d'étendre certaines de ses activités dans d'autres pays que celui d'origine*** (voir le schéma ci-dessous). Le but de cette stratégie est notamment de mettre en valeur ses savoir-faire hors des frontières, ou d'y trouver une source d'avantage relatif (main-d'œuvre moins coûteuse...). Le marché pertinent, voire la clientèle, se modifie. Il s'agit alors de nouveaux DAS[1].

La stratégie d'internationalisation



1. Au regard de la définition qui en a été donnée p. 28.

Par exemple, les banques françaises se sont lancées depuis quelques années dans des stratégies d'internationalisation, avec une volonté de développer la croissance de leurs activités de banque de détail à l'étranger. Ainsi, depuis 2005, BNP Paribas a réorganisé sa ligne de métier banque de détail dans les pays émergents en plusieurs zones géographiques (Afrique, Océan Indien, Maghreb, Europe de l'est...) avec une politique d'acquisition de banques de détail à l'étranger. Au Maghreb, une zone en forte croissance, le groupe possède environ 250 agences : Maroc (BMCI), Tunisie (UBCI) et Algérie (BNP Paribas El Djazaïr).

2 Caractéristiques de l'internationalisation

Il n'existe pas une manière meilleure que les autres de mener une stratégie d'internationalisation. Comme pour les autres stratégies, il n'y a pas de « recette miracle », et c'est la manière d'utiliser les outils de gestion qui fera que l'entreprise pourra sortir de ses frontières avec succès. Pourtant, les études empiriques montrent que la plupart des firmes suivent des démarches internationales comparables, et passent par plusieurs étapes clairement identifiées. Bien sûr, des contre-exemples viennent relativiser la portée universelle de ces analyses. Mais ici encore, le type de stratégie retenu peut être très différent d'une entreprise à l'autre. Le recours à une typologie nous aidera à saisir la variété des situations à travers quatre types de stratégies d'internationalisation. Puis nous ferons le bilan de l'internationalisation en termes d'avantages et d'inconvénients.

A – L'internationalisation : un processus par étapes ?

Les modèles théoriques traditionnels abordent l'internationalisation comme un enchaînement d'étapes. Le plus connu d'entre eux est le modèle Uppsala, élaboré par les spécialistes de l'école suédoise (Johanson et Vahlne[2]). Selon eux, l'internationalisation d'une entreprise suit quatre étapes :

1. activités d'export, de manière irrégulière et opportuniste ;
2. exportation régulière par l'intermédiaire d'un agent tiers ;
3. implantation d'une filiale de vente ;
4. production sur le sol étranger.

Cela signifie que les entreprises ne décident pas d'emblée de s'investir massivement à l'étranger (ce qui serait un changement *radical*). Au contraire, elles progressent pas à pas (de manière *incrémentale*). La raison en est qu'une entreprise a besoin de mener un apprentissage graduel des nouveaux marchés, d'acquérir des connaissances grâce à son expérience.

Ces connaissances sont de deux ordres. D'une part, l'entreprise doit connaître le marché spécifique sur lequel elle souhaite s'étendre. D'autre part, elle doit se doter de connaissances générales sur la manière de mener une activité internationale. Rhee et Cheng[3] distinguent à cet effet :

– la ***connaissance spécifique*** : elle est relative aux caractéristiques particulières d'un marché ;

2. Johanson et Vahlne, "The Internationalization Process of the Firm: A Model Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, 1977.
3. Rhee et Cheng, "Foreign Market Uncertainty and Incremental International Expansion: The Moderating Effect of Firm, Industry, and Host Country Factors", *Management International Review*, Vol. 4, 2002.

– la ***connaissance générale*** : elle concerne les éléments à maîtriser quel que soit le pays visé. Les auteurs donnent l'exemple des similarités dans les processus de production ou de marketing destinés à différents types de consommateurs (abstraction faite de leur localisation géographique).

Basly[4] précise que la ***connaissance générale*** est relative au « *know-how* », c'est-à-dire au savoir-faire[5]. « Cette connaissance permet à l'entreprise de connaître ses capacités à s'engager dans des opérations internationales et les ressources qu'elle peut et doit mobiliser à cette fin. »

À NOTER • Connaissance spécifique et connaissance générale sont intimement liées. En effet, c'est notamment grâce à la connaissance acquise sur les marchés étrangers que les managers développent leur connaissance générale d'internationalisation.

Pour Johanson et Vahlne, le besoin de mener un apprentissage graduel pour acquérir des connaissances est d'autant plus fort qu'il existe une « distance psychologique ». Laghzaoui[6] propose une traduction de ce concept : « la distance psychologique renvoie à "l'ensemble des différences culturelles et linguistiques ayant une influence sur la circulation de l'information et la prise de décision dans les transactions internationales, pour expliquer qu'à mesure que l'expérience internationale s'accroît, la distance psychologique qui sépare [les entreprises] des nouveaux territoires étrangers se réduit. La diminution de la distance psychologique favorise une progression plus étendue et une utilisation plus complète des opportunités offertes par les différents pays connus." »

Ceci renvoie à la problématique des différences entre cultures nationales. La culture d'un pays a en effet un impact direct sur les représentations que se font ses habitants. Dès lors, les organisations qui opèrent au niveau international doivent tenir compte de ces différences pour être efficaces. Un même message publicitaire humoristique peut ainsi rencontrer un franc succès dans un pays et ne pas être saisi dans un autre pourtant proche géographiquement.

À NOTER • Dans un même pays, plusieurs cultures régionales peuvent exister et parfois dépasser le degré d'identification de la culture nationale.

L'apprentissage de l'internationalisation concerne également la manière de gérer des collaborateurs appartenant à une culture différente.

4. Basly, « Processus d'internationalisation de la firme : une relecture à la lumière des approches fondées sur la connaissance », *Actes de l'AIMS*, Montréal, 2007.
5. Le savoir-faire peut se définir comme l'ensemble des connaissances acquises ou développées par une entreprise pour mettre en œuvre un procédé de fabrication ou un processus de gestion.
6. Laghzaoui, « Ressources et Compétences : Une Nouvelle Grille de Lecture de l'Internationalisation des PME », *Actes de l'AIMS*, Montréal, 2007.

En 1980, Hofstede[7] a étudié une entreprise multinationale implantée dans 64 pays, ce qui lui a permis de recenser différents types de cultures. Il estime que les cultures se distinguent entre elles selon quatre caractéristiques :

– le degré d'individualisme (c'est-à-dire le degré de priorité donnée à l'individu sur la collectivité) ;
– la distance hiérarchique (existant entre un subordonné et son supérieur) ;
– le contrôle de l'incertitude (le degré auquel l'ambiguïté et l'imprécision sont supportées) ;
– la domination de la masculinité (animée par l'ambition et la compétition) ou de la féminité (recherchant le consensus).

Hofstede croise deux de ces critères et obtient quatre types de cultures :

Les différentes cultures selon Hofstede

		Distance hiérarchique	
		Forte	*Faible*
Contrôle de l'incertitude	*Fort*	France, pays latins	Allemagne, Europe centrale
	Faible	Pays arabes, Afrique, Asie, Inde	Grande-Bretagne, pays nordiques

Devant la diversité des cultures, il y a un enjeu fort autour du management interculturel. Selon Dupriez et Simons[8], le management interculturel désigne la capacité à intégrer les valeurs des cultures locales dans l'exercice des différentes fonctions de l'entreprise. Il s'agit par exemple :

– ***pour la fonction commerciale*** : de proposer des produits tenant compte des préférences des consommateurs de chaque pays. Même les produits *a priori* très standardisés (boisson Coca-Cola) en tiennent compte. Ainsi, le *Coca-Cola light* a un goût différent selon les pays : il est plus sucré en Europe qu'aux États-Unis ;
– ***pour la fonction ressources humaines*** : de prendre en compte les difficultés de communication entre personnes de cultures différentes. Ainsi, les premières négociations lors du rapprochement entre Renault et Nissan donnèrent lieu à des incompréhensions dues aux différences entre les modes de communication en France et au Japon. Par exemple, il est tacitement accepté en France de couper la parole lors d'une réunion, alors qu'il s'agit d'une attitude déplacée au Japon. De même, un silence dans une réunion est signe de malaise pour des Français, là où les Japonais y voient simplement un temps de réflexion.

Une entreprise peut, par ailleurs, rechercher volontairement à constituer des équipes managériales composées de membres aux cultures variées. En effet, la diversité des représentations permet souvent une meilleure réactivité et une plus grande inventivité. Ceci explique une fois de plus qu'une entreprise puisse chercher à s'internationaliser de manière progressive, afin de se laisser le temps de mettre en place les structures de management, par nature fragiles.

7. Hofstede, *Culture's Consequences*, Sage Publications, 1980.
8. Dupriez et Simons, *La Résistance Culturelle*, De Boeck Université, 2000.

Toutefois, les modèles théoriques traditionnels d'internationalisation par étapes ne s'appliquent pas toujours. Il existe en effet des firmes qui s'internationalisent sans respecter les étapes décrites par Johanson et Vahlne. Elles sont appelées « entreprises à internationalisation rapide et précoce » :

– les progrès technologiques provoquent une baisse des coûts de transport et de communication ;
– certaines ressources spécifiques individuelles émergent (expérience, formation...) ;
– certaines ressources intangibles sont davantage capitalisées (avancée technologique, relations dans des réseaux...) et facilitent la reconnaissance et la conduite des opérations internationales.

Pour résumer, la plupart des entreprises qui décident de s'internationaliser le font par étapes pour faciliter leur apprentissage, mais certaines parviennent à sauter des étapes du fait de leur environnement et de leurs compétences spécifiques.

Au total, il existe dans l'économie des situations très variées, puisque certaines entreprises sont très avancées dans leur internationalisation là où d'autres commencent tout juste à prospecter hors de leurs frontières. Or, les problématiques de gestion sont différentes selon le degré d'internationalisation. Par exemple, le contrôle ou la circulation de l'information vont être plus ou moins intégrés ou décentralisés. Le recours à une typologie va montrer qu'il est possible de regrouper la variété des situations en un petit nombre de catégories.

B – Typologie de l'internationalisation

Bartlett et Goshal[9] estiment que les stratégies d'internationalisation sont caractérisées par deux dimensions :

– l'« intégration » : il s'agit de l'intensité avec laquelle le processus de coordination (façon de connecter les activités effectuées dans plusieurs pays) est mené ;
– la « différenciation » : elle désigne la mesure dans laquelle la stratégie s'adapte à la demande locale dans chaque pays.

9. Bartlett et Goshal, *Le Management sans Frontières*, Éditions d'Organisation, 1991.

À partir de ces deux dimensions, Bartlett et Goshal construisent une matrice et distinguent quatre stratégies possibles :

La typologie de Bartlett et Goshal

Forces d'intégration globale	Faibles — Forces de différenciation locale	Fortes
Fortes	**Stratégie globale**	**Stratégie transnationale**
Faibles	**Stratégie internationale**	**Stratégie multidomestique**

Ces stratégies correspondent à quatre niveaux d'internationalisation. Dans un ordre croissant d'implication, on trouve :

– l'entreprise « internationale », qui se contente de gérer ses filiales à distance. L'engagement à l'étranger est donc modéré ;
– l'entreprise « multidomestique », qui fonctionne également par filiales, mais leur laisse davantage d'autonomie ;
– l'entreprise « globale », qui ne fonctionne pas par filiales. Ses fonctions et activités sont réparties dans le monde entier, et la coordination reste centralisée. Il s'agit de s'adresser au marché mondial considéré comme un seul marché, sans spécificités locales. Cela permet de générer des économies d'échelle autour de produits standardisés. La stratégie est formulée et contrôlée par le siège central ;
– l'entreprise « transnationale », qui ne fonctionne pas par filiales et laisse beaucoup d'autonomie à ses unités, ce qui autorise une forte réactivité sur le terrain.

La Villarmois *et al.*[10] décrivent les autres dimensions sur lesquelles se distinguent ces quatre stratégies :

Les différentes manières d'opérer à l'international

Type de stratégie	Configuration des actifs et des compétences	Finalités des opérations internationales	Développement et diffusion des connaissances
Internationale	Cœur de métier centralisé	Purement commerciales	Connaissances développées et conservées par le centre
Multidomestique	Décentralisés, autonomes	Détecter et exploiter les opportunités locales	Connaissances développées et conservées au sein de chaque unité
Globale	Centralisés	Mise en œuvre de la stratégie de la société mère	Connaissances développées et diffusées par le centre
Transnationale	Dispersés, spécialisés et interdépendants	Intégration des opérations mondiales avec des contributions propres de chaque pays	Partage de la création de connaissances et diffusion mondiale

Dans cette typologie, la stratégie transnationale a particulièrement marqué l'attention ces dernières années. Elle est à la base de la stratégie dite « glocale » (contraction des termes « globale » et « locale »), qui consiste à retenir une forte coordination (afin de réaliser des économies d'échelle) et à assurer une forte réactivité locale (notamment sur les variables marketing).

À NOTER • La « glocalisation » est un terme possédant des sous-jacents idéologiques, sociologiques et économiques. Nous nous centrons ici uniquement sur les aspects relatifs à la stratégie d'entreprise.

La logique de ce type de stratégie tient dans la formule bien connue « *Think global, act local*[11] ». L'encadré ci-dessous revient sur l'origine de ce terme.

Le terme de glocalisation[12]

« Il faut souligner que le rapport entre le local et le global n'est jamais direct et qu'il passe toujours par des processus d'adaptation et d'interprétation. Pour illustrer l'interpénétration du global et du local, Roland Robertson[13] propose le néologisme de "glocalisation" qui conjugue les deux termes en insistant sur le fait que le rapport entre eux est toujours une dialectique entre "particularisation de l'universalisme" et "universalisation du particularisme".

10. La Villarmois, Benavent et Firmanzah, « Contrôle et apprentissage dans les entreprises mondialisées : une analyse par les filiales », *Innovation technologique : aspects culturels et mondialisation*, Évry, 2005.
11. Levitt, « The Globalization of Markets », *Harvard Business Review*, Vol. 61, 1983.
12. Extraits de Dimitrova, « Le "jeu" entre le local et le global : dualité et dialectique de la globalisation », *Socio-Anthropologie*, Vol. 16, 2005.
13. Roland Robertson, "Glocalisation: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity", in *Global Modernities*, Sage Publication, 1995.

Robertson explique que l'idée de glocal se nourrit dans le contexte japonais où elle a été introduite en premier dans le domaine de l'agriculture en tant qu'un processus d'adaptation des techniques agricoles à des conditions locales. Dans les années 1980, le terme de "glocalisation" a fait son entrée dans le business japonais dans le sens de "localisation globale", c'est-à-dire comme technique d'élaboration d'une perspective globale compte tenu des conditions locales. En termes économiques, la "glocalisation" signifie faire du micromarketing, à partir d'une conception globale pour la production et la distribution d'un produit à une grande échelle, viser divers consommateurs et inventer différentes traditions de consommation. C'est une manière de faire de l'analyse psychologique dans le sens où il faut se mettre "dans la peau" du local, dans le spécifique, le particulier des consommateurs potentiels afin d'anticiper sur leurs réactions et leurs comportements face au produit "global" proposé. Autrement dit, il faut miser sur un jeu dual, à la fois objectif et subjectif, composé des variables de local et de global. »

Les grands constructeurs d'automobiles (Toyota, Renault...) pratiquent cette stratégie. De même, Legrand, leader mondial de l'électricité à la maison, s'est fait un adepte de ce principe. Il vend en effet des appareils électriques (interrupteurs...) et des accessoires pour le câblage des installations. Dans ce cadre, il a intérêt à organiser les grandes fonctions de manière centrale afin de réduire ses coûts. Pour cela, il a choisi une structure composée de quatre divisions produits au niveau mondial, chacune ayant la responsabilité de rationaliser les achats et d'accroître la sous-traitance. Mais les normes d'électricité sont fort différentes d'un pays à l'autre (par exemple entre la France et la Grande-Bretagne), et forment un tout très hétérogène. Cela nécessite alors de se tourner vers les petits acteurs locaux, proches des distributeurs et installateurs, pour affiner l'offre.

3 Avantages et limites de l'internationalisation

L'internationalisation, pour faire valoir ses avantages, doit se prémunir de ses éventuels inconvénients.

A – Avantages de l'internationalisation

Le paradigme OLI de Dunning[14] recense trois avantages économiques apportés par la stratégie d'internationalisation :

– *Ownership advantages* (avantages liés à la propriété) : ils sont spécifiques à l'entreprise et relatifs à l'accumulation de ressources intangibles (avancée technologique, expérience...) ;
– *Localisation advantages* (avantages liés à la localisation géographique) : ils sont constitués par des facteurs institutionnels et productifs relatifs à un lieu géographique donné ;

14. Dunning, "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some Possible Extensions", *Journal of Small Business Studies*, Vol. 19, 1988.

– *Internalisation advantages* (avantages liés à l'internalisation des activités[15]) : capacité de l'entreprise à assumer et coordonner les différentes activités de la chaîne de valeur au sein même de l'entreprise.

De manière plus large, les avantages sont les suivants :

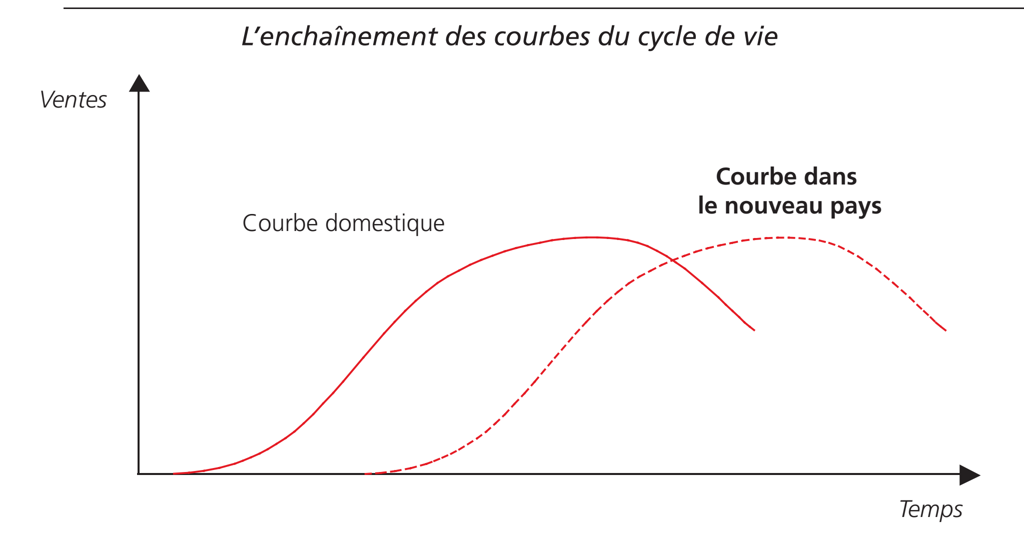
- accès à de nouveaux marchés. Naturellement, l'intérêt est d'autant plus fort que la demande sur ces marchés existe pour les produits ou services de l'entreprise, et qu'elle n'est pas satisfaite ;
- diminution des coûts. Deux types de coûts peuvent baisser grâce à l'internationalisation :
  - les coûts d'approvisionnement (pas de frais d'acheminement, contrôle du prix du flux entrant, pas de rupture de stocks...),
  - les coûts de production (main-d'œuvre meilleur marché, fiscalité locale plus avantageuse...) ;
- contournement de barrières à l'entrée. Notamment, les barrières protectionnistes, comme les quotas d'importation, peuvent être évitées simplement en produisant directement dans un pays cible. C'est cette stratégie qui a permis à Toyota de s'implanter sur le marché américain dans les années 1980[16] (installation d'usines d'assemblage, les *transplants*, sur le territoire américain) ;
- apparition d'économies d'échelle. En augmentant le volume de production, le coût unitaire de production diminue (répartition des frais fixes sur une plus grande quantité). Les économies d'échelle sont les plus grandes dans le cas de la stratégie « globale », car les produits et services n'ont pas besoin d'être adaptés aux attentes du marché local ;
- répartition des risques. Sauf dans le cas d'une crise mondiale, s'internationaliser permet de soutenir la demande d'un pays en récession grâce à la demande dans les autres pays. Dans le même ordre d'idées, une entreprise présente sur plusieurs continents pourra plus facilement se prémunir contre le risque de change, en possédant des réserves sous forme de différentes devises ;
- prolongation du cycle de vie du DAS. Un secteur peut être en déclin dans son pays d'origine, mais dans une phase moins avancée de son cycle de vie dans d'autres zones géographiques. C'est sur cet aspect qu'a misé Kodak lorsqu'il a fallu financer son virage vers le numérique : les ventes d'appareils argentiques chutaient en occident (phase de déclin) mais croissaient encore dans les pays en voie de développement[17] (fin de croissance/début de maturité).

Le schéma ci-dessous permet d'illustrer ce dernier point. Il représente deux courbes de cycle de vie. La première, plus à gauche, correspond au marché d'origine. La seconde (en pointillés), qui démarre plus tard dans le temps, correspond au nouveau marché (dans un autre pays). Le croisement entre les deux courbes montre que lorsque les ventes commencent à décliner dans le pays d'origine, la consommation sur le nouveau marché prend le relais, et permet en quelque sorte de prolonger la vie du DAS.

---

15. L'internalisation renvoie à l'analyse de Williamson en termes de coûts de transaction (voir Chapitre 14, la section portant sur la stratégie d'intégration verticale).
16. D'autres raisons expliquent le succès de Toyota aux États-Unis (4 % de part de marché en 1970 contre 21 % en 1981), notamment la crise pétrolière qui a réorienté la demande vers les petites voitures.
17. Cela était le cas au début des années 2000. Mais aujourd'hui les pays en voie de développement s'équipent davantage en appareils numériques sans passer par l'argentique.

L'enchaînement des courbes du cycle de vie



Venant contrebalancer ces avantages, l'internationalisation présente des inconvénients.

B – Inconvénients de l'internationalisation

Cinq inconvénients majeurs existent. Pour chacun d'eux, l'entreprise doit trouver les moyens d'y remédier pour accompagner sa stratégie d'internationalisation :

– la présence à l'étranger augmente les risques politiques, économiques et financiers. Cela est d'autant plus vrai que l'entreprise est fortement impliquée dans les pays visés. Cet inconvénient n'est un problème que dans le cas où l'entreprise est faiblement internationalisée (stratégies globale et transnationale), et qu'elle se rend dans des pays jugés « instables[18] ». Dans le cas inverse, l'inconvénient peut se muer en opportunité, puisque l'on a vu qu'une internationalisation large permet de répartir les risques ;
– les coûts commerciaux s'accroissent également. Les dépenses de marketing sont notamment plus élevées lorsque la firme choisit de s'adapter aux attentes des consommateurs locaux (stratégies transnationale et multidomestique). La conception des produits et de la communication exige en effet dans ce cas une mobilisation forte des ressources (financières et humaines) ;
– plus l'entreprise propose ses produits dans des pays éloignés et plus :
  • les coûts de transports augmentent (risque élevé dans le cas d'une entreprise « internationale » qui ne fait qu'exporter, mais risque réduit dans les autres cas),
  • l'entreprise doit prendre en compte les législations locales (système de tenue des comptes...),

18. L'instabilité est par exemple plus forte dans les pays ayant des institutions fragiles (régime politique non légitime aux yeux de la population...) ou présentant des dysfonctionnements (corruption...). Dans un autre registre, Total a pris des risques en investissant massivement en Amérique du Sud (fluctuations erratiques des économies, nationalisations forcées...).

- le risque de décalage culturel existe. Nous avons vu qu'un management interculturel permet de limiter ce risque ;

– la conséquence directe de ces trois éléments est que la gestion de l'organisation devient beaucoup plus complexe. Les contrôles sont plus nombreux à mettre en place, les systèmes d'information doivent être plus performants, la structure doit s'adapter... ;

– un risque très important est celui de la perte des technologies clés. En s'internationalisant, une entreprise s'expose à de nombreux dangers. Citons entre autre :
  - le recrutement des cadres partant à l'étranger par des entreprises locales concurrentes (débauchage),
  - la contrefaçon : délocaliser la production fait que les machines et les processus sont plus facilement observables par les acteurs locaux,
  - l'espionnage industriel.

Revenons sur ce dernier point. L'espionnage industriel n'est pas un fait exceptionnel. Il fait partie du quotidien des entreprises, et ce d'autant plus qu'elles s'internationalisent. La France, comme beaucoup d'autres pays, prend des mesures pour contrer cette pratique, coûteuse pour les firmes. Il existe ainsi en France un « plan triennal d'intelligence économique » établi par chaque préfet. L'encadré suivant revient sur un ensemble d'avertissements donnés par le gouvernement canadien. Il insiste sur les risques auxquels s'exposent les cadres en voyages d'affaires.

Les techniques d'espionnage industriel[19]

Lorsqu'une entreprise s'internationalise, elle contracte souvent avec des partenaires étrangers. Dès lors elle est amenée à recevoir des délégations étrangères pour entamer les négociations : « Des membres de délégations étrangères de passage se livrent aussi à des activités clandestines dans le but d'acquérir des informations et des technologies de nature délicate. À la demande d'un client étranger, une entreprise canadienne a autorisé les membres d'une délégation d'un tiers pays à visiter ses installations. Ceux-ci ont profité de l'occasion pour se procurer secrètement des notes et photocopier des dessins techniques. Ils ont aussi tenté en vain de voler un document de planification de nature délicate. Dans le cadre d'un autre incident, une société canadienne a constaté à plusieurs reprises que des membres de délégations étrangères avaient essayé d'acquérir clandestinement des informations. L'un d'eux a été surpris en train de photographier l'intérieur des installations en contravention de la politique en matière de sécurité qui avait été expliquée aux visiteurs tandis qu'un autre, ayant intentionnellement quitté le groupe et caché sa carte de visiteur dans sa poche, a été interpellé dans une zone à accès restreint. »

Les cadres en déplacement peuvent également être espionnés. Notamment, leurs appels peuvent être écoutés : « Des télécommunications ont été délibérément interceptées dans le but de réaliser des bénéfices commerciaux [...]. Dans [une] affaire, le gouvernement hôte est soupçonné d'avoir inter-

19. Extraits du bulletin d'information élaboré par le service canadien du renseignement de sécurité : « Moyens Clandestins Employés au Détriment des Intérêts Canadiens », 1999. La version complète du bulletin est disponible sur internet : *http://www.csis-scrs.gc.ca/nwsrm/wr/wr3-fra.asp*.

cepté les conversations téléphoniques entre un cadre supérieur en voyage à l'étranger et le siège social de son entreprise au Canada. »

De manière plus générale, « les entreprises actives dans d'autres pays deviennent parfois plus vulnérables à l'espionnage économique parce qu'elles ne peuvent exercer qu'un contrôle limité sur un milieu des affaires qui n'est pas le leur et qu'un gouvernement peut utiliser des méthodes plus intrusives sur son territoire. Plus des informations sont importantes aux yeux d'un concurrent étranger, plus le gouvernement risque d'être disposé à l'aider à les obtenir. En conséquence, si les bénéfices éventuels sont suffisamment importants, les gouvernements étrangers peuvent recourir à diverses méthodes pour compromettre les informations ou les technologies convoitées. Les serviettes et les bagages peuvent être fouillés et les documents intéressants reproduits secrètement au point d'entrée ou de sortie ou à n'importe quel moment pendant le voyage, lorsque le visiteur ne les a pas en sa possession. De plus, à l'étranger, les services de renseignements du pays hôte ont accès aux chambres et aux coffres-forts dans les hôtels ainsi qu'aux systèmes de communication locaux. »

Application corrigée : QCM sur les stratégies corporate

Chapitre 16

1 Énoncé

À l'aide des éléments théoriques vus dans la Partie 3, vous compléterez le QCM (questionnaire à choix multiples) ci-dessous. Pour chaque question il n'y a qu'une seule bonne réponse.

1. Une stratégie corporate concerne :
a) un DAS particulier
b) tous les DAS de l'entreprise
c) quelques DAS parmi ceux de l'entreprise
d) les DAS sur lesquels l'entreprise est leader

2. Il est impossible d'être à la fois :
a) spécialisé et internationalisé
b) intégré verticalement et horizontalement
c) intégré horizontalement et internationalisé
d) spécialisé et intégré horizontalement

3. La spécialisation permet :
a) d'accumuler facilement de l'expérience
b) de répartir le risque financier
c) d'agrandir la chaîne de valeur
d) de répartir le risque opérationnel

4. Sur la matrice BCG, dans quel quadrant trouve-t-on le produit d'une entreprise spécialisée ?
a) Vache à lait
b) Déclin
c) Vedette
d) Il peut être dans n'importe lequel des 4 quadrants

5. Une entreprise spécialisée sur un produit « vache à lait » :
a) est rentable seulement à court terme
b) est rentable à court terme et à long terme
c) n'est pas rentable à court terme
d) sera rentable à long terme

6. La spécialisation est une stratégie :
a) utilisée uniquement par les PME
b) utilisée surtout par les grands groupes
c) facile à utiliser pour les PME
d) qui n'est jamais utilisée

7. La spécialisation :
a) est la même chose que la focalisation
b) ne peut pas être menée en même temps qu'une focalisation
c) n'a pas de sens sans focalisation derrière
d) peut être menée en même temps qu'une focalisation

8. La « diversification totale » de Ansoff correspond à une :
a) diversification horizontale
b) diversification non liée
c) diversification verticale
d) diversification géniale

9. Virgin est :
a) un conglomérat
b) un groupe intégré verticalement
c) un groupe intégré horizontalement
d) un réseau de firmes indépendantes

10. En général, les actionnaires n'aiment pas :
a) les conglomérats
b) les entreprises intégrées horizontalement
c) les entreprises spécialisées
d) les entreprises du secteur du luxe

11. Les études montrent qu'en moyenne, les entreprises les plus rentables sont :
a) les conglomérats
b) les entreprises peu diversifiées
c) les entreprises très diversifiées
d) les entreprises moyennement diversifiées

12. La culture d'entreprise est généralement la plus forte dans une entreprise :
a) diversifiée (diversification non liée)
b) spécialisée
c) intégrée verticalement
d) internationale

13. Une synergie provient :
a) de la complémentarité entre les DAS
b) surtout des technologies informatiques
c) de la maîtrise des FCS
d) de la culture d'entreprise

14. Les synergies sont *a priori* les plus fortes :
a) pour une entreprise spécialisée
b) pour une entreprise intégrée horizontalement
c) pour une entreprise du secteur des nouvelles technologies
d) chez les concurrents

15. Les synergies les plus fortes sont de nature :
a) financière
b) productive
c) collusive
d) cela dépend des cas

16. Le risque de cannibalisation est particulièrement présent dans le cas :
a) d'une intégration horizontale
b) d'une intégration verticale
c) d'une diversification non liée
d) est à peu près le même pour tous les types de stratégie

17. Une intégration en amont :
a) consiste à être présent sur le DAS client
b) est plus efficace qu'une intégration en aval
c) peut être menée de front avec une intégration en aval
d) n'existe pas

18. Le meilleur outil théorique permettant de comprendre l'intégration verticale est :
a) la matrice BCG
b) la matrice SWOT
c) la chaîne de valeur de Porter
d) la courbe de cycle de vie du produit

19. Les coûts de transaction modélisés par Williamson sont d'autant plus bas que :
a) les partenaires se font confiance
b) il y a de nombreuses transactions chaque jour à la Bourse
c) les contrats sont spécifiques
d) les investissements sont spécifiques

20. Lorsque les coûts de transaction sont élevés, une entreprise a intérêt à recourir à une stratégie :
a) de spécialisation
b) d'intégration verticale
c) de développement durable
d) de focalisation

21. L'intégration verticale permet :
a) de gagner en flexibilité
b) de renforcer la culture interne de l'entreprise
c) de gagner en pouvoir de négociation
d) de fournir une image claire aux parties prenantes externes

22. L'internationalisation :
a) doit être menée par étapes
b) peut être menée par étapes
c) ne doit pas être menée par étapes
d) ne peut pas être menée par étapes

23. L'internationalisation :
a) nécessite d'acquérir une connaissance spécifique
b) nécessite d'acquérir une connaissance générale
c) nécessite d'acquérir une connaissance spécifique et générale
d) nécessite surtout d'être déjà leader dans son pays

24. Une internationalisation a d'autant plus de chances d'être un succès :
a) qu'elle est décidée après avoir mené une analyse SWOT
b) qu'elle obéit aux 10 règles d'or
c) qu'elle est menée l'été
d) qu'elle est menée l'hiver

25. Pour Hofstede, il est possible de différencier les cultures nationales selon :
a) le contrôle de l'incertitude et la distance hiérarchique
b) le degré d'intégration et l'adaptation aux cultures locales
c) uniquement le degré d'intégration
d) uniquement l'adaptation aux cultures locales

26. Une internationalisation a d'autant plus de difficulté à être menée que la culture du pays cible est :
a) identique
b) proche
c) éloignée
d) fondée sur l'individualisme

27. Une stratégie « glocale » est fondée sur :
a) une faible coordination et une forte réactivité locale
b) une forte coordination et une forte réactivité locale
c) une faible coordination et une faible réactivité locale
d) une forte coordination et une faible réactivité locale

28. Que signifient les lettres OLI dans le paradigme du même nom ?
a) *Ownership – Localisation – Internalisation*
b) *Olson – Larson – Igmår*
c) *Only Local Investment*
d) *Only Large Income*

29. L'internationalisation présente le risque :
a) de réduire la durée du cycle de vie du DAS
b) de perdre en pouvoir de négociation
c) de perdre des clients
d) de complexifier la gestion de l'entreprise

30. L'espionnage industriel :
a) concerne seulement les entreprises internationales
b) est d'autant plus un risque qu'une entreprise mène une stratégie d'internationalisation
c) est une menace politique
d) est finalement assez marginal

2 Éléments de réponse

1. Bonne réponse : b

Le niveau « *corporate* » est celui des stratégies définies au niveau de l'entreprise dans sa globalité (tous les DAS à la fois). À ne pas confondre avec le niveau « *business* » qui se situe au niveau de chaque DAS (Partie 2).

2. Bonne réponse : d

L'intégration horizontale s'oppose par nature à la spécialisation. En effet l'intégration horizontale consiste à agir sur plusieurs DAS, alors que la spécialisation consiste à agir sur un DAS unique. Par ailleurs, une même entreprise peut s'intégrer à la fois de manière horizontale (plusieurs métiers) et

verticale (le long des filières de ces différents métiers). Enfin l'internationalisation peut accompagner n'importe quel autre type de stratégie corporate, car il s'agit de mener la même stratégie hors de ses frontières d'origine.

3. Bonne réponse : a

L'expérience est particulièrement facile à accumuler dans le cas d'une stratégie de spécialisation : en concentrant ses ressources sur un même type de production, l'entreprise fabrique plus de biens ou de services, et diminue ainsi le coût unitaire de production de ces derniers.

4. Bonne réponse : d

La spécialisation consiste à ne retenir qu'un seul DAS, où qu'il soit situé dans la matrice BCG. Simplement, la rentabilité de ce DAS sera différente selon le quadrant dans lequel il se situe.

5. Bonne réponse : a

Un DAS « vache à lait » est rentable à court terme (une grande part de marché apporte beaucoup de liquidités, qui de plus ne sont pas réinvesties pour soutenir la croissance d'autres DAS). S'il passe en poids mort, l'entreprise connaîtra une chute de son chiffre d'affaires, sauf à l'abandonner pour une autre activité (ce qui sera difficile, dans la mesure où l'entreprise n'aura à ce moment plus les liquidités nécessaires pour financer cet investissement). Or, la courbe de cycle de vie nous enseigne que la plupart des DAS matures finissent un jour ou l'autre par tomber en poids mort. Donc un DAS « vache à lait » seul n'est pas rentable à long terme.

6. Bonne réponse : c

Les PME ont, par définition, une taille réduite. Elles sont par conséquent davantage dépendantes de leur environnement. Cela signifie que les PME subissent une pression externe particulièrement forte. Cela se traduit par la mise en place d'une stratégie de spécialisation : « *vulnérabilité, dépendance et agressivité sont autant de risques stratégiques majeurs introduits par l'environnement contre lesquels les PME tentent de se prémunir à travers une stratégie de spécialisation* ».

7. Bonne réponse : d

Il ne faut pas confondre stratégie de spécialisation et stratégie de focalisation. La focalisation consiste à ne retenir qu'un segment de DAS, là où la spécialisation réside dans le choix de ne retenir qu'un DAS. Une entreprise peut par exemple être spécialisée et adopter une stratégie de coût. Inversement, une firme ayant plusieurs activités peut choisir, concernant l'un de ses DAS, de se focaliser.

8. Bonne réponse : c

La diversification non liée consiste pour une entreprise à avoir des activités sans rapport direct les unes avec les autres. Ansoff parle de « diversification totale » pour désigner la stratégie d'une entreprise agissant sur des DAS qui n'ont en commun ni le produit ni le marché. Mais, à ce niveau, il peut tout de même exister des interactions entre les différentes activités si elles s'appuient sur les mêmes ressources ou compétences.

9. Bonne réponse : a

Au sens strict, un conglomérat est constitué de DAS n'offrant aucune source de synergie entre eux. Il est cependant difficile de ne trouver aucun rapport entre deux activités. Un conglomérat peut alors s'entendre au sens large, c'est-à-dire comme une entreprise ne choisissant volontairement pas des DAS porteurs de synergies fortes. Des groupes comme General Electric ou Virgin en sont les archétypes. En effet, dans le cas de Virgin, quelles complémentarités immédiates trouver entre le DAS de la téléphonie mobile et celui du transport aérien ?

10. Bonne réponse : a

On assiste à une nette préférence des marchés financiers pour des entreprises recentrées. Plus les firmes englobent des DAS différents sur le mode congloméral, plus leur image est brouillée et plus les recommandations émises par les analystes financiers sont complexes à formuler. Les actionnaires aiment donc les entreprises spécialisées et ne sont pas complètement opposées aux firmes intégrées horizontalement car elles font émerger des synergies. Enfin, les entreprises du luxe ou assimilées (L'Oréal...) sont généralement considérées comme des « valeurs sûres » par les actionnaires.

11. Bonne réponse : d

Une synthèse des recherches montre que le plus rentable est de se diversifier « moyennement » : une diversification trop forte détruit les synergies, et une diversification trop faible empêche d'en profiter.

12. Bonne réponse : b

Les salariés s'identifient plus facilement à l'entreprise lorsque celle-ci est spécialisée : une seule culture métier, une image unique vis-à-vis de l'extérieur... En revanche, dans le cas d'une diversification non liée, le manque d'unité entre les DAS peut engendrer un manque de repères chez les salariés, qui ont besoin de s'identifier à une culture unique dans l'entreprise. De même, l'intégration verticale pose la question de l'identité de la firme. À être présent sur plusieurs métiers, la firme brouille en effet son image. Or les individus qui y travaillent ont besoin d'agir par rapport à des références claires, ne serait-ce que pour que tous les collaborateurs orientent leurs efforts dans le même sens. Le risque est, plus globalement, celui de la dilution de la culture d'entreprise. Enfin, dans le cas de l'internationalisation, le risque de décalage culturel existe, notamment pour les techniques d'animation des hommes, même si un management interculturel permet de limiter ce risque.

13. Bonne réponse : a

Selon Ansoff, des synergies existent si la valeur de l'ensemble des actifs d'une entreprise excède la somme de celle de chacun d'eux. Au niveau des activités, on dispose d'une définition très voisine : on parle de synergie lorsque la performance générée globalement par plusieurs DAS est supérieure à la somme des performances qui auraient résulté de l'exploitation isolée de chacun de ces DAS. Elle se résume par la formule « 1 + 1 = 3 ».

14. Bonne réponse : b

L'intégration horizontale consiste, pour une entreprise, à posséder des activités complémentaires. La logique même de la stratégie repose sur la mise en œuvre de synergies : posséder des clients ou un appareil de production communs aux activités...

15. Bonne réponse : d

Chatterjee recense trois types de synergies : financières, productives et collusives. Selon les complémentarités à l'œuvre et les décisions des dirigeants, l'une de ces synergies peut être plus forte que les deux autres.

16. Bonne réponse : a

Pour une entreprise menant une stratégie d'intégration horizontale, il existe parfois le risque que les nouveaux DAS n'empiètent sur les parts de marché des anciens. C'est la cannibalisation, c'est-à-dire que l'entreprise commercialise deux produits ou deux services qui se font concurrence. Un diagnostic stratégique bien mené doit permettre d'éviter un tel cas de figure.

17. Bonne réponse : a

L'intégration en amont signifie agir sur un DAS fournisseur. Elle se distingue de l'intégration en aval qui consiste à être présent sur un DAS client. Il est impossible de dire *a priori* si une intégration en aval est plus ou moins efficace qu'une intégration en amont. Enfin, les deux types d'intégration peuvent être menés de front, à condition de respecter les dispositions légales en la matière (interdiction de la technique de l'écrasement...).

18. Bonne réponse : c

On parle d'intégration verticale dans le cas où une entreprise incorpore la chaîne de valeur d'un fournisseur ou d'un client à sa propre chaîne de valeur. La matrice BCG et la courbe de cycle de vie se prêtent davantage à l'analyse d'une stratégie d'intégration horizontale, voire de spécialisation. Enfin la matrice SWOT trouve son utilité lors de la phase de diagnostic stratégique, antérieure à celle de définition des stratégies.

19. Bonne réponse : a

Les coûts de transaction sont les coûts du recours au marché. Si les partenaires se font confiance, ils ont moins besoin de recourir à des mécanismes coûteux de protection (vérification du respect des engagements, élaboration de contrats exhaustifs...). Williamson précise que la fréquence des transactions et la spécificité des moyens mis en œuvre augmentent le niveau des coûts de transaction.

20. Bonne réponse : b

Lorsque les coûts de transaction sont élevés (par exemple si les investissements et les contrats sont très spécifiques), une firme peut faire des économies en réalisant elle-même des tâches qu'il serait coûteux de confier à un prestataire externe, c'est-à-dire en s'intégrant verticalement. La spécialisation et la focalisation sont des stratégies qui n'ont *a priori* pas d'impact fort sur les coûts de transaction.

21. Bonne réponse : c

L'intégration verticale permet de gagner en pouvoir de négociation : sur ses concurrents pour une intégration en amont, et sur les distributeurs pour une intégration en aval (en développant son propre réseau de distribution). À l'inverse, s'intégrer verticalement fait perdre en flexibilité. Par exemple, en s'intégrant en amont, une entreprise s'empêche de changer de fournisseur. De plus, à être présente sur plusieurs métiers, la firme brouille son image, à la fois en interne (salariés) et vis-à-vis de l'externe (clients, fournisseurs, investisseurs...).

22. Bonne réponse b :

L'internationalisation peut être menée par étapes. Les modèles théoriques traditionnels (Uppsala...) abordent l'internationalisation comme un enchaînement d'étapes. En effet, il existe un besoin de mener un apprentissage graduel pour acquérir les connaissances nécessaires. Toutefois, l'observation de la réalité montre qu'il ne s'agit pas d'une règle en la matière et que des entreprises performantes parviennent à « sauter les étapes » prévues par la théorie.

23. Bonne réponse c :

L'internationalisation nécessite d'acquérir une connaissance spécifique (relative aux caractéristiques particulières d'un marché) et générale (elle concerne les éléments à maîtriser quel que soit le pays visé). Si l'une vient à faire défaut, c'est le processus dans sa globalité qui est menacé. Enfin une entreprise qui a une taille réduite sur son marché domestique (qui n'est pas leader) peut très bien réussir une stratégie d'internationalisation.

24. Bonne réponse : a

L'internationalisation, comme toute stratégie, doit reposer sur un diagnostic rigoureux. Il faut notamment que les bénéfices attendus soient réels (saisir une opportunité ou répondre à une menace), et que l'entreprise soit capable de la mener (en s'appuyant sur ses forces ou en palliant ses faiblesses). Pour s'en assurer, il est nécessaire de recourir à une analyse SWOT. Les « recettes » toutes prêtes sont à bannir (les « 10 règles d'or »...), car chaque situation est différente et nécessite une étude spécifique.

25. Bonne réponse : a

Hofstede propose un modèle afin de caractériser les différentes cultures nationales. Pour cela il croise deux critères : le contrôle de l'incertitude (le degré auquel l'ambiguïté et l'imprécision sont supportées) et la distance hiérarchique (entre un subordonné et son supérieur). Il obtient alors quatre types de cultures nationales. Le critère d'intégration n'est pas utilisé par Hofstede, mais dans un autre modèle (celui de Bartlett et Goshal).

26. Bonne réponse : c

Une internationalisation a d'autant plus de difficulté à être menée que la culture du pays cible est éloignée. Pour Johanson et Vahlne, le besoin de mener un apprentissage graduel pour acquérir des connaissances est d'autant plus fort qu'il existe une « *distance psychologique* ». Ceci renvoie à la

problématique des différences entre cultures nationales. La culture d'un pays a en effet un impact direct sur les représentations que se font ses habitants.

27. Bonne réponse : b

Dans les années 1980, le terme de « glocalisation » a fait son entrée dans le business japonais dans le sens de « localisation globale », c'est-à-dire comme technique d'élaboration d'une perspective globale compte tenu des conditions locales. Une stratégie « glocale » (contraction des termes « globale » et « locale »), est dès lors fondée sur une forte coordination (afin de réaliser des économies d'échelle) et une forte réactivité locale (notamment sur les variables marketing). La logique de ce type de stratégie tient dans la formule de Levitt : « *Think global, act local* ».

28. Bonne réponse : a

Le paradigme OLI a été développé par Dunning, et recense trois avantages économiques apportés par la stratégie d'internationalisation : O, L et I. Ces trois lettres signifient respectivement *Ownership advantages* (avantages liés à la propriété), *Localisation advantages* (avantages liés à la localisation géographique), et *Internalisation advantages* (avantages liés à l'internalisation des activités, c'est-à-dire à la capacité de l'entreprise à assumer et coordonner les différentes activités de la chaîne de valeur).

29. Bonne réponse : d

Plusieurs facteurs émergent quand l'entreprise propose ses produits dans des pays éloignés : les coûts de transports augmentent, les législations locales doivent être prises en compte et le risque de décalage culturel devient une contrainte majeure. La conséquence directe de ces trois éléments est que la gestion de l'organisation devient beaucoup plus complexe. Par exemple, les contrôles sont plus nombreux à mettre en place et les systèmes d'information doivent être plus performants.

30. Bonne réponse : d

L'espionnage industriel n'est pas marginal et concerne toutes les firmes. Mais il présente d'autant plus un risque qu'une entreprise mène une stratégie d'internationalisation. Par exemple, des cadres en déplacements peuvent être espionnés. Notamment, leurs appels peuvent être écoutés, par les autorités publiques en place ou par des entreprises concurrentes. L'espionnage industriel peut donc avoir une dimension politique, mais c'est souvent la dimension économique qui est en jeu.

PARTIE 4

Le déploiement des stratégies

Appréhender le déploiement des stratégies

CHAPITRE 17

Nous arrivons à la dernière étape de la démarche stratégique. L'entreprise a réalisé le diagnostic stratégique, défini les stratégies sur chaque DAS ainsi que les complémentarités qu'elle entend faire jouer entre eux ou non. Il lui reste à déterminer comment mettre ces stratégies en œuvre. Dans un premier temps, nous prenons l'exemple du groupe Lagardère pour montrer qu'une entreprise peut déployer ses stratégies de différentes manières. Nous exposons ensuite l'ensemble des modalités d'implémentation.

1 Histoire de déploiements de stratégies

Groupe Lagardère[1]
1826 Louis Hachette (1800-1864) acquiert à Paris la librairie Brédif et jette les bases de ce qui constitue aujourd'hui les principaux métiers de Hachette dans le domaine des médias : le livre, la presse, la distribution. **1852** Louis Hachette met en place les premières bibliothèques de gare sur les réseaux de chemins de fer naissants. Suivront, en 1900, les premières bibliothèques du métro parisien. **1945** – Création de Matra (Mécanique Aviation TRAction). La société entreprend l'étude et la création d'un prototype bimoteur prévu pour la vitesse maximale de 800 km/h (le plus rapide des avions à hélices du monde). – Hachette crée ELLE et les premiers titres de son groupe de presse actuel. **1953** Avec Henri Filipacchi, Hachette lance Le Livre de Poche, toujours leader sur son marché.

1. Cet exemple rassemble des informations disponibles sur le site institutionnel du groupe Lagardère (*http://www.lagardere.com/groupe/historique-du-groupe/1826-1864-112.html*).

1983
Matra Automobile lance le premier véhicule monocorps : l'Espace, commercialisé par Renault.

1985
Hachette lance l'enseigne Relais H.

1988
Hachette acquiert aux États-Unis l'éditeur encyclopédique Grolier et le groupe de presse Diamandis qui deviendra Hachette Magazines Inc.

1990
Matra Espace et la division aérospatiale de Gec Marconi s'unissent : naissance de Matra Marconi Space, première société spatiale européenne.

1991
Présentation de la nouvelle génération de l'Espace, développée et construite en étroite collaboration avec Renault.

1992
– Après une année de profonde restructuration, naissent les sociétés Matra Hachette, issue de la fusion absorption de Matra par Hachette, et Lagardère Groupe, société faîtière de l'ensemble du Groupe.
– Alliance stratégique entre Matra Communication et Northern Telecom. Ce partenariat va permettre à Matra de poursuivre son développement et de renforcer sa stratégie internationale dans le domaine des télécommunications.

1993
Hachette Livre lance la première encyclopédie multimédia : Axis.

1994
– Percée du Groupe dans le secteur du multimédia. Présentation par Matra Hachette Multimédia d'Epsis, premier procédé de substitution d'image à usage publicitaire.
– Rachat par Matra Marconi Space des activités spatiales de British Aerospace : Matra Marconi Space devient le premier groupe spatial européen et le troisième mondial.

1995
Hachette Distribution Services acquiert la principale chaîne de magasins de presse au Canada : UCS, et devient ainsi le 3e opérateur dans le secteur du commerce de détail de presse.

1996
– Regroupement des activités de Matra Défense et de BAe Dynamics au sein de la nouvelle société Matra BAe Dynamics, 1re société européenne et 3e mondiale dans le domaine des missiles.
– Hachette Livre acquiert le groupe Hatier, 3e éditeur scolaire français.

1997
Rapprochement de Hachette Filipacchi Presse et de Filipacchi Médias pour devenir Hachette Filipacchi Médias.

1998
– Création de Hachette Multimédia, fruit du regroupement du pôle multimédia de Hachette Livre et des services en ligne éducatifs de Grolier Interactive.
– Développement d'Hachette Livre à l'international, avec les acquisitions anglaises d'Orion et Cassell.
– Rapprochement des activités d'Aerospatiale et de Matra Hautes Technologies devenant officiellement Aerospatiale Matra le 11 juin 1999.
– Lancement d'Europe Infos par Europe 1 et Club-internet, le premier service d'info en continu sur l'internet francophone.

1999
Acquisition de 80 % des actions de la société italienne Rusconi Editore.

2003
– Lagardère cède sur le marché l'intégralité de sa participation dans Renault.
– Lancement du magazine Public.
– Lagardère cède ses activités d'ingénierie automobile au groupe italien Pininfarina.

2004
– Lagardère acquiert 40 % d'Editis (anciennement Vivendi Universal Publishing).
– Lancement de Filles TV, première chaîne du cable destinée aux adolescentes.
– Acquisition par Hachette Livre de l'éditeur anglais Hodder Headline.

2005
Lancement des chaines Europe 2 TV et Gulli (en partenariat avec France Télévisions) sur la TNT gratuite.

2006
– Hachette Livre acquiert l'éditeur américain Time Warner Books.
– Le groupe Lagardère monte sa participation à 20 % du capital de Canal+.
– Ouverture du kiosque numérique HDS Digital sur les sites Relay et Virgin Mega, offrant à l'internaute la possibilité de télécharger une vaste gamme de titres de presse.
– Le groupe Lagardère devient le nouveau concessionnaire du site sportif et de loisirs de la Croix Catelan (Bois de Boulogne, Paris) pour une période de vingt ans.
– Annonce du rapprochement des activités d'édition de magazines et des activités audiovisuelles et numériques du Groupe. Hachette Filipacchi Médias et Lagardère Active sont transformées en sociétés à Directoire et Conseil de Surveillance, dirigées par Didier Quillot.
– Lagardère acquiert la société Sportfive, leader européen dans la gestion des droits sportifs.

2007
– Lagardère Active procède à des acquisitions dans le numérique avec NextIdea, ID Régie et Jumpstart Automative Media.
– Développement de Lagardère Sports : partenariat avec la Confédération Africaine de Football et acquisitions des sociétés IEC In Sports et Upsolut.
– Lagardère Publishing fait l'acquisition de Grupo Patria Cultural (Mexique), de Piatkus Books (Angleterre) et de Pika, éditeur français de mangas.

2008
– Lagardère Active rachète Doctissimo et 100 % du groupe Psychologies.
– Lagardère Publishing fait l'acquisition de Numilog, première plateforme française de distribution de livres au format numérique.

2009
– Association entre Lagardère Publishing et Lightning Source pour la création d'une co-entreprise d'impression à la demande.

2010
– La branche Lagardère Sports devient Lagardère Unlimited et fait l'acquisition de Best, société américaine spécialisée dans la représentation de sportifs et de célébrités.
– Lagardère Active et YouTube signent un partenariat stratégique de diffusion vidéo sur internet.

2013
– Lagardère se recentre sur ses activités de médias et de service en cédant ses parts détenues dans EADS.

Cet exemple montre que le groupe Lagardère mène depuis longtemps des stratégies *corporate* (notamment l'internationalisation et la diversification). Pour mettre en œuvre ces stratégies, le groupe a pris, tout au long de son histoire, des décisions de diverses natures :

– certaines opérations ont été menées sans partenaires. Ainsi, en 1852, le groupe développe seul les premières bibliothèques de gare. De même, en 1945, la création de Matra se fait grâce aux ressources propres du groupe. La même année, le magazine ELLE est lancé sans avoir recours à d'autres entreprises. C'est ce qu'on appelle la ***croissance interne*** ;
– d'autres opérations ont été réalisées grâce à l'acquisition d'entreprises déjà existantes. C'est le cas en 1988, quand Hachette acquiert aux États-Unis l'éditeur encyclopédique Grolier et le groupe de presse Diamandis. De même, en 1996, Hachette Livre acquiert le groupe Hatier ;
– une troisième catégorie correspond aux opérations de fusion, c'est-à-dire que l'entreprise se rapproche d'une autre pour n'en faire plus qu'une. Par exemple, en 1990, Matra Espace et la division aérospatiale de Gec Marconi s'unissent pour donner naissance à Matra Marconi Space. Dans la même logique, en 1998, le rapprochement des activités d'Aerospatiale et de Matra Hautes Technologies est opéré, devenant officiellement Aerospatiale Matra le 11 juin 1999. Ces fusions, ainsi que les acquisitions décrites plus haut, sont des opérations de ***croissance externe*** ;
– la mise en œuvre passe enfin par des partenariats entre Lagardère et d'autres firmes. Ainsi en 1991, le lancement de la nouvelle génération de l'Espace se fait avec Renault. En 2010, Lagardère Active signe avec Youtube un partenariat stratégique de diffusion vidéo sur internet.

Il existe donc une forte diversité dans les options de mise en œuvre. Par exemple, la stratégie de diversification se concrétise aussi bien par une croissance interne (en 2006, ouverture du kiosque numérique HDS Digital sur les sites Relay et Virgin Mega) qu'externe (la même année, le groupe Lagardère monte sa participation à 20 % du capital de Canal+).

Toutefois, l'exemple du groupe Lagardère n'illustre pas toutes les manières de procéder (ainsi, le recours à l'impartition n'apparaît pas). Pour cette raison, la section suivante expose l'ensemble des politiques de déploiement des stratégies. Elle permet aussi de saisir les questions qui font qu'une entreprise s'oriente vers une de ces politiques plutôt que vers les autres.

2 Les différentes modalités de déploiement

L'enjeu pour l'entreprise est de savoir comment mettre ses stratégies en œuvre. Afin de le savoir, elle se pose deux questions pour chacune de ses activités. Les réponses qu'elle y apporte conditionnent la manière dont elle va appliquer ses stratégies.

Les modalités de déploiement

Faire ou faire faire ?
Faire ou faire avec ?
Faire faire
Faire
Faire avec
Impartition
Croissance interne
Croissance externe
Alliance

Une fois les modalités de déploiement définies, l'entreprise doit choisir une structure, qui lui permettra de relayer sa stratégie sur le plan interne. Pour Chandler[2], la structure s'adapte en effet à la stratégie et permet de mettre cette dernière en œuvre. Nous verrons qu'il existe plusieurs types de structure, forts différents les uns des autres, mais qu'aucun n'est meilleur que les autres dans l'absolu. Chaque type de structure est en effet plus ou moins bien adapté aux différentes stratégies.

2. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise,* MIT Press, 1962.

Dans un premier temps, voyons en détail les différentes modalités de déploiement de la stratégie. Avant d'envisager la possibilité de recourir à des partenaires externes, l'entreprise se pose la question de savoir si elle peut, à elle seule, assurer la mise en œuvre de sa stratégie.

Faire seul

Chapitre 18

Faire seul signifie, pour l'entreprise, ne pas recourir à un partenaire externe. Elle utilise ses propres ressources et compétences afin d'exploiter les DAS voulus selon la stratégie choisie. Les ressources et compétences peuvent être développées par l'entreprise elle-même (stratégie de croissance interne) ou être intégrées par fusion ou acquisition (stratégie de croissance externe)[1].

1 Stratégie de croissance interne

La modalité de développement la plus simple (et la plus répandue) est la croissance interne. On parle aussi de croissance « organique ». Elle correspond au cas où l'entreprise dispose des ressources et compétences suffisantes pour assurer seule l'exploitation du DAS. La croissance interne peut porter sur une capacité de production (achat de chaînes de montage supplémentaires par exemple). La création peut aussi concerner de nouvelles capacités de recherche ou de distribution grâce aux ressources humaines, financières et techniques de l'entreprise.

Le choix de la croissance interne peut être :

- volontaire :
  - l'entreprise souhaite valoriser ses compétences sur un volume d'activité plus grand,
  - elle veut maîtriser tous les aspects du développement ;
- subi :
  - l'entreprise désirerait grandir plus vite par croissance externe, mais les ressources n'existent pas sur le marché,
  - elle aspire à croître plus vite mais les ressources présentes sur le marché sont trop chères pour elle.

Par exemple, Lafarge, cimentier français, compte sur ses propres ressources pour doubler de taille sur le marché de l'Inde. Ainsi, le groupe construit lui-même des usines sur place.

1. Dans les deux cas, on parle de « croissance ». Il convient d'expliquer ce que recouvre exactement ce terme. Par croissance, on entend une augmentation de la taille de l'entreprise. Cette dernière peut se mesurer par différents indicateurs : volume des facteurs de production (main-d'œuvre, consommations intermédiaires...), valeur des produits commercialisés (chiffre d'affaires, parts de marché), ou encore résultats financiers (bénéfice, capacité d'autofinancement...). Les entreprises cherchent généralement à croître pour réaliser leurs objectifs (rentabilité...). Mais à certaines périodes (de crise notamment), le développement est parfois une condition de survie. Par exemple les constructeurs automobiles sont à la recherche de la « taille critique » leur permettant de pouvoir supporter la concurrence de plus en plus vive.

Les avantages de la croissance interne sont les suivants :
– l'entreprise reste indépendante et les dirigeants gardent leur autorité (c'est cette raison qui pousse beaucoup de PME à refuser de procéder par croissance externe) ;
– elle est souvent un support indispensable au lancement d'une innovation radicale, lorsqu'aucune autre firme ne possède déjà le savoir-faire nécessaire pour produire et/ou commercialiser cette dernière ;
– la culture d'entreprise s'en trouve souvent renforcée. De plus le climat social peut être amélioré car des perspectives de carrière sont alors offertes au personnel ;
– il s'agit d'un processus continu, par opposition aux discontinuités inconfortables de la croissance externe. Il est de plus progressif, et offre ainsi une meilleure maîtrise du développement.

À côté de ces nombreux avantages, plusieurs inconvénients sont à prendre en considération :
– le développement est lent. Les concurrents ont toutes les chances de réagir plus vite (personnel formé plus tôt, investissements amortis plus rapidement...) ;
– ce mode de croissance accentue la spécialisation de l'entreprise dans ses compétences actuelles. Ceci la rend plus vulnérable car elle a alors tendance à rester dans les mêmes DAS, et donc à ne pas suffisamment répartir son risque.

C'est pourquoi plusieurs conditions doivent être réunies afin de maîtriser un développement par croissance interne (voir encadré ci-dessous).

Miser sur les champions de la croissance organique[2]

Pour s'assurer aussi d'une bonne capacité à croître en interne, il faut d'abord trois conditions.
En premier lieu : cibler un marché porteur indépendamment de la conjoncture. Par exemple, le vieillissement de la population soutient la demande pour les verres ophtalmiques d'Essilor, les pressions environnementales en matière de traitement des eaux portent Suez, la démocratisation des produits de soin et cosmétiques dans les pays émergents avantage L'Oréal…
Deuxième condition : innover de manière permanente, aussi bien au niveau technologique que sur le plan marketing et commercial. À la clé : un avantage concurrentiel, une bonne image et la capacité à faire passer les hausses de prix aux clients (*pricing power*). Apple a ainsi développé un lien de proximité très fort avec ses clients grâce à des produits innovants au design séduisant.
Enfin, il faut insuffler une culture résolument tournée vers la croissance. « *Il faut mettre l'entreprise sous tension et responsabiliser les salariés jusqu'au plus petit niveau de l'entreprise* », note Natasha Herzberg, directrice chez AT Kearney. Un discours participatif que l'on retrouve fréquemment au sein de Sodexo, de Danone ou encore de Vinci.
Ces trois conditions sont évidemment plus faciles à mettre en œuvre dès lors que la société occupe des positions de leader, ce qui est le cas de la plupart des champions de la croissance organique : LVMH dans le luxe, Air Liquide dans les gaz industriels, Essilor dans les verres…

Une entreprise ne dispose toutefois pas toujours des ressources nécessaires pour mener à bien une stratégie de croissance interne. Alors, pour se développer, elle peut envisager le recours à la croissance externe.

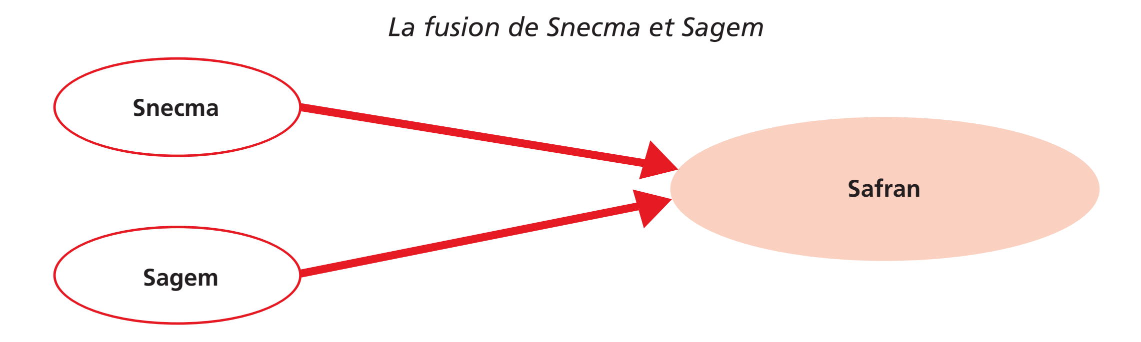
2. Article issu du journal *Les Échos* du 10/08/11.

2 Stratégie de croissance externe

La croissance externe consiste à se développer par le biais de fusions ou d'acquisitions. Ces modalités de développement sont particulièrement mises en avant depuis une dizaine d'années : il ne se passe pas une semaine sans que de nouvelles opérations ne fassent l'actualité économique. Dernièrement, EDF a ainsi acquis British Energy, GDF a fusionné avec Suez, Air France-KLM a pris une participation de 25 % au capital d'Alitalia, le groupe Tata s'est offert Jaguar et Land Rover...

La *fusion* consiste pour deux sociétés distinctes[3] à se fondre dans une troisième, nouvelle et distincte des précédentes. Par exemple, la Snecma et Sagem ont fusionné pour donner naissance au groupe Safran.

La fusion de Snecma et Sagem



L'*acquisition*[4] est quant à elle l'opération par laquelle une entreprise en absorbe une autre. La société absorbante demeure alors que la société cible n'existe plus en tant que telle. L'Oréal a ainsi absorbé The Body Shop.

3. Il s'agit le plus souvent de deux sociétés, mais il peut y en avoir plus. Ainsi Masterfoods est né de la fusion de trois des sociétés appartenant à Mars Incorporated en France : Mars Alimentaire, Doveurope et Unisabi.
4. On parle indifféremment d'acquisition ou d'absorption.

L'acquisition de The Body Shop par L'Oréal

Les fusions et acquisitions permettent à l'entreprise de croître. Concrètement, ces opérations peuvent être menées par le mécanisme d'OPA (Offre Publique d'Achat) qui permet de faciliter les rachats d'entreprises cotées à la Bourse (voir encadré ci-dessous).

À savoir sur les OPA/OPE

L'OPA consiste à racheter toutes les actions (ou une partie substantielle) d'une entreprise cotée (la « société cible ») à ses actionnaires actuels. Pour cela, la société initiatrice de l'OPA propose un prix de rachat en général supérieur au dernier cours coté (pour inciter les actionnaires actuels à vendre leurs actions). Une OPA réussie permet donc de prendre le contrôle de la société cible. Pour arriver aux mêmes fins, il est possible de recourir à une offre publique d'échange (OPE). Ce mécanisme est similaire à une OPA, à la différence que le paiement ne se fait pas en numéraire mais en titres de la société acheteuse.

Les différents types D'OPA/OPE

Les OPA/OPE peuvent être amicales ou hostiles. Elles sont jugées amicales lorsque le conseil d'administration de la société cible est d'accord pour l'OPA (il estime que la fusion créera des synergies positives). Elles sont dites hostiles lorsque le conseil d'administration n'est pas d'accord. Celui-ci n'est alors pas décideur, et ne peut émettre que son avis. Ce sont les actionnaires de la société cible qui décident de la validité de l'OPA/OPE.
Notons que contrairement à une idée répandue, la majorité des fusions-acquisitions sont amicales, elles ne sont hostiles que dans 4 % des cas.

Les engagements

Une OPA est irrévocable, une fois la volonté publiée, l'entreprise ne peut pas revenir en arrière. Par ailleurs, l'entreprise prédatrice doit rédiger et publier une notice d'information très détaillée, spécifiant notamment la stratégie choisie et le montant qu'elle est prête à payer. La société cible doit elle aussi rédiger et publier une notice en spécifiant entre autre l'avis du conseil d'administration et la répartition du capital de cette société.

Se défendre contre une OPA

Plusieurs mécanismes sont souvent évoqués pour contrer le risque d'OPA :

– la contre-offre : l'entreprise cible peut décider à son tour de lancer une OPA contre la société qui voulait initialement l'acheter. Cette pratique est rare, coûteuse et difficile à faire comprendre aux actionnaires ;

– la technique du chevalier blanc : l'entreprise cible se fait acheter par une autre société alliée. L'OPA devient alors amicale ;

– le rachat d'actions : l'entreprise cible rachète ses propres actions pour donner davantage de pouvoir ;

– l'épargne salariale : le but est d'attribuer des actions aux salariés. D'une part, les salariés se sentent plus motivés et mieux valorisés. D'autre part, les salariés voient d'un mauvais œil les OPA souvent synonymes de restructuration (pour éviter les doublons) et donc de licenciement. Ils refusent donc en règle générale l'OPA.

Bosch, par exemple, mène une politique d'innovation active. Cette dernière passe notamment par une veille technologique visant à identifier et acquérir des firmes développant des produits ou procédés innovants. L'entreprise a ainsi réalisé une cinquantaine d'acquisitions majeures, dont Sigpack (fabricant de machines industrielles) ou encore Telex Communications (électronique professionnelle).

D'autres raisons que l'acquisition de ressources et de compétences peuvent justifier l'utilisation de la croissance externe :

– elle est plus rapide que la croissance interne. Ceci est un avantage clé lorsqu'il s'agit d'aller plus vite que la concurrence, par exemple dans l'acquisition d'une technologie de pointe permettant de lancer des produits innovants ;
– si la demande adressée à l'entreprise cible existe déjà, l'entreprise acheteuse bénéficie directement de la notoriété que sa cible a pu se constituer au fil des années ;
– l'opération peut se faire sans que l'offre globale du secteur n'augmente (ce qui évite une guerre des prix dans les secteurs matures), contrairement à ce qui se passerait si l'entreprise ajoutait une nouvelle offre ;
– elle permet parfois le contournement des barrières à l'entrée (par exemple, l'entreprise rachetée dispose de brevets, ou bien est déjà implantée dans un pays ayant érigé des barrières protectionnistes) ;
– elle augmente le pouvoir de négociation (car la taille de l'entreprise augmente et avec elle le volume de ses achats) ;
– elle permet de réaliser une plus-value financière si la cible est sous-évaluée (elle pourra être revendue à un prix supérieur).

L'exemple de Bureau Veritas, un des leaders mondiaux des secteurs de l'évaluation de la conformité et de la certification, illustre plusieurs de ces éléments. En 2010, le groupe a acquis Inspectorate afin de se positionner sur un nouveau métier : les tests et l'inspection des matières premières, un marché en forte croissance. En 2011, il a acquis une douzaine de sociétés dans des pays à forte croissance et dans des activités à fort potentiel, représentant un chiffre d'affaires cumulé de plus de 50 millions d'euros. Cet exemple montre que la croissance externe permet de soutenir des stra-

tégies de diversification et d'internationalisation. Le groupe a encore œuvré dans ce sens en 2012 grâce à l'achat d'une société canadienne, AcmeLabs, spécialisée dans les tests de minéraux, et l'acquisition d'une société chinoise, HuaXia, axée sur les contrôles techniques du bâtiment et des installations industrielles.

Cet exemple montre aussi que la croissance externe peut être préférée aux autres modalités de développement. Toutefois, alors que la croissance interne et l'externalisation[5] sont des choix à faire DAS par DAS, la fusion concerne l'entreprise dans son ensemble. En effet cette stratégie a des répercussions sur la totalité des activités de l'entreprise. Il en est de même pour les acquisitions de grande envergure (le rachat du fabricant de téléphones portables Motorola Mobility a par exemple coûté 12,5 milliards de dollars, soit 8,75 milliards d'euros, à l'américain Google, constituant ainsi en 2012 une opération d'acquisition record). Le choix doit donc être pesé avec la plus grande attention car il engage l'entreprise de manière massive sur le long terme. En revanche, les acquisitions de filiales par les grands groupes peuvent être réalisées en raisonnant au niveau de chaque DAS.

D'autres éléments viennent nuancer l'intérêt de cette stratégie. Notamment, son coût est le plus souvent très élevé. Par ailleurs, le caractère discontinu et épisodique de la croissance externe en fait une opération délicate à mener, tant sur le plan financier qu'organisationnel. En effet, les fusions et acquisitions touchent à l'identité même des entreprises. Or, aujourd'hui, plus d'une opération de fusion sur deux est un échec. La raison semble en être que les aspects organisationnels, culturels et humains ne sont pas suffisamment pris en compte. Notamment, il est nécessaire d'accompagner le changement. Par exemple, pour accompagner la fusion France Télécom – Orange[6], le personnel a été tenu au courant du projet d'intégration grâce à une lettre d'information interne hebdomadaire (« *Bright news* »). Par ailleurs, des « Centres d'Excellence » ont permis d'harmoniser les pratiques (comme l'utilisation de la marque) dans les différentes filiales nationales.

À NOTER • Chaque opération de fusion ou d'acquisition doit être menée en conformité avec la législation, indépendamment de sa pertinence stratégique. Les État peuvent ainsi bloquer des intentions de rachat, notamment dans les secteurs stratégiques tels que la défense ou le transport aérien. Ainsi les États-Unis ont interdit que P&O (société propriétaire des ports de Baltimore, Philadelphie et New York) soit rachetée par la société Dubaï Ports. Une offre peut également être refusée ou amendée par les autorités régulant la concurrence. La Commission européenne a ainsi interdit en 2013 le projet d'acquisition de TNT Express par UPS, estimant que « ce rachat aurait abouti à une restriction de la concurrence dans 15 États membres ». De même, Vivendi a dû procéder en 2013 à la cession du Parlophone Label Group (PLG) au groupe américain Warner Music, la Commission européenne estimant qu'il s'agissait là d'une condition nécessaire à la fusion de Universal Music Group (UMG) avec la maison de disques britannique EMI.

5. L'externalisation est traitée dans la section suivante.
6. Les éléments concernant cet exemple sont tirés de Joffre, « Le Management de l'Intégration dans les Fusions entre Égaux », Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine, 2006.

3 Le choix entre croissance interne et croissance externe

Aucun des deux modes de croissance n'est *a priori* meilleur que l'autre. Pourtant, pour mettre en œuvre sa stratégie, une entreprise qui a décidé de « faire seule » doit choisir entre croissance interne et croissance externe (ou choisir de mener les deux de front). Pour faire ce choix, la théorie des coûts de transaction[7] semble être particulièrement utile.

La logique est la suivante : si les coûts de transaction sont élevés, alors l'entreprise a intérêt à procéder par croissance interne. Dans le cas inverse, une stratégie de croissance externe est davantage pertinente. Les coûts de transaction peuvent en effet être particulièrement élevés :

– coûts *ex ante* (liés à la sélection d'une cible) :
  • recherche de cibles potentielles,
  • études sur ces entreprises,
  • négociation sur le prix de rachat,
  • rédaction des contrats... ;
– coûts *ex post* (liés à l'incertitude une fois la transaction réalisée) :
  • contrat incomplet à revoir,
  • renégociations,
  • comportements contre-productifs et non anticipés de la part de l'entreprise cible (grèves...),
  • nécessité d'accompagner le changement pour maintenir la cohésion sociale, ce qui entraîne des frais (de communication interne par exemple)...

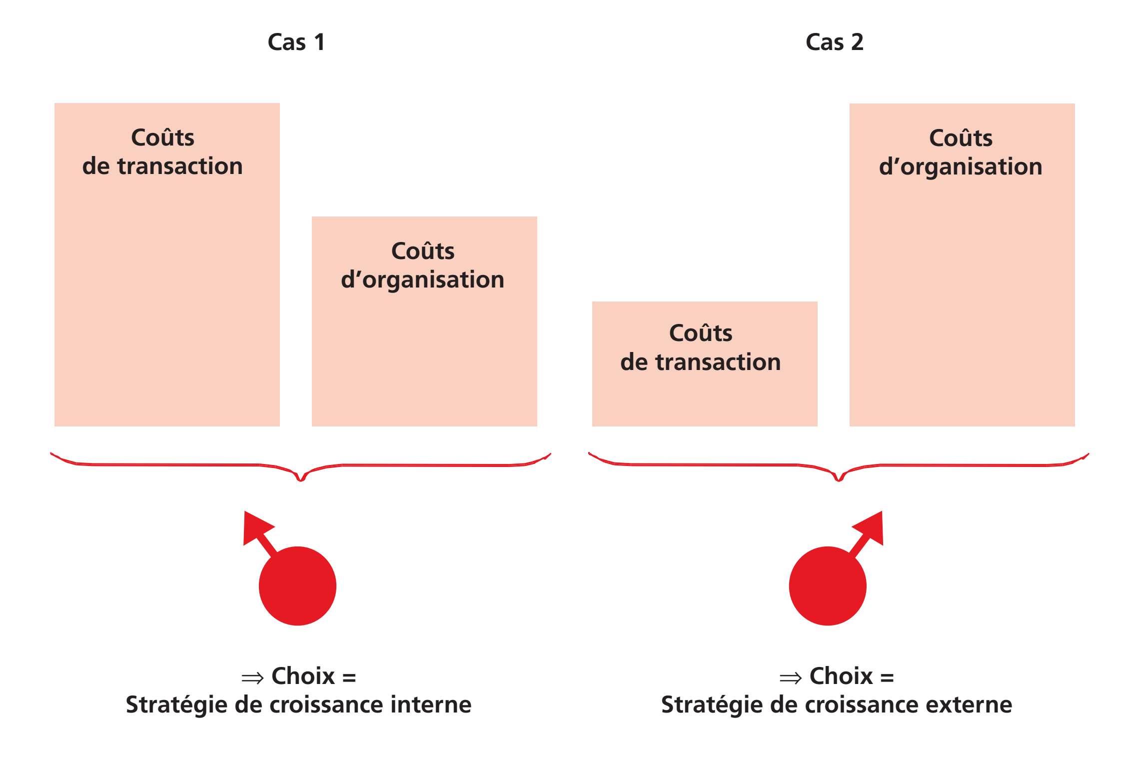
Ces coûts de transaction sont à mettre en balance avec les coûts de coordination, pour déterminer le type de croissance à mener.

Dans le cas présent, les coûts de coordination sont ceux liés au développement en interne, notamment :

– la formation du personnel sur les nouvelles activités (compétences individuelles) ;
– le développement des compétences organisationnelles nécessaires à la nouvelle activité ;
– le fait que le temps et les ressources affectées ne soient pas consacrés aux autres activités de l'entreprise...

7. Cette théorie, développée par Williamson, est expliquée dans la Partie 3, p. 165.

Deux cas sont alors possibles, selon que les coûts de transaction sont inférieurs ou supérieurs aux coûts de coordination, comme le montre le schéma ci-dessous.



En résumé, plus il est difficile et risqué d'acquérir une autre société, et plus une entreprise a intérêt à se développer par elle-même (stratégie de croissance interne).

La croissance externe n'est pas toujours possible. Notamment, ce type d'opération est particulièrement coûteux. De plus, elle ne se justifie pas forcément (il n'est pas pertinent d'intégrer toute une entreprise si on ne vise que certaines de ces ressources). De la même manière, les limites inhérentes à la croissance interne empêchent parfois d'y recourir. Alors, dans ce cas, une troisième voie est possible pour se développer. Elle réside dans la stratégie d'impartition.

Faire faire : stratégie d'impartition

CHAPITRE 19

Après avoir rappelé les principales caractéristiques de ce type de stratégie, nous nous pencherons sur les aspects théoriques du risque d'impartition et sur sa gestion dans la pratique.

1 Caractéristiques

« Faire faire » correspond à la décision d'externaliser une partie des tâches pour une activité donnée. On parle indifféremment de stratégie d'externalisation ou d'impartition.

La question de l'impartition a déjà été exposée, notamment lors de la présentation de la chaîne de valeur de Porter[1] et des stratégies de coût[2]. Par conséquent, nous n'abordons ici que les questions liées aux relations entre l'entreprise et ses prestataires.

Rappelons simplement que l'impartition consiste, pour l'entreprise, à ne pas assurer elle-même toutes les activités. Elle se justifie lorsque l'entreprise ne dispose pas de toutes les ressources et compétences nécessaires à l'exploitation d'un DAS.

À NOTER • Une confusion parfois faite consiste à assimiler l'impartition à la sous-traitance. Or, la sous-traitance n'est qu'une manière parmi d'autres d'organiser l'impartition. L'achat ou le louage de services sur le marché, la franchise, ou encore le partage d'actifs par des filiales communes ou des GIE (Groupement d'Intérêt Économique) offrent d'autres possibilités.

L'impartition peut s'avérer utile si elle permet à l'entreprise de se concentrer sur son cœur de métier. Elle confie une tâche à un prestataire qui, lui, possède les ressources nécessaires à sa réalisation. La SAPN (Société des Autoroutes Paris-Normandie) a ainsi recours à Abiléo pour assurer sa fonction marketing sur des projets spécifiques, exigeant des compétences fortes et spécifiques en matière de vente d'abonnements auprès d'une clientèle de professionnels.

L'avantage principal, dans le cadre de la mise en œuvre des stratégies, consiste à faire peser l'incertitude sur les sous-traitants. Mais alors, l'entreprise perd le contrôle d'activités pouvant influencer sa réputation. C'est pourquoi beaucoup de grandes entreprises mettent en œuvre un ensemble de mesures permettant de se prémunir contre d'éventuels comportements déviants (non-respect des niveaux de qualité, du droit du travail...).

1. Voir p. 55.
2. Voir p. 89.

L'exemple du *cloud computing*[3] illustre cette problématique. Il consiste, pour une entreprise, à recourir à des serveurs extérieurs afin d'effectuer le traitement de ses activités informatiques, plutôt que d'utiliser ses propres machines. L'entreprise peut ainsi accéder à divers services en ligne sans avoir à gérer une infrastructure complexe. Les applications et les données ne se situent plus en interne, mais dans un « nuage » composé de serveurs distants interconnectés.

Au rang des avantages, le *cloud computing* permet tout d'abord de bénéficier des infrastructures détenues par des acteurs spécialisés sur le traitement de bases de données (Amazon, Google, IBM,…)[4] ainsi que de leur savoir-faire. Ensuite, ces grandes entreprises parviennent à diminuer considérablement les coûts liés à l'informatique en mutualisant les besoins de leurs nombreux clients.

En contrepartie, dès lors qu'une entreprise recourt au *cloud computing*, elle doit considérer les problèmes de confidentialité des données et de sécurisation de l'accès à l'application entre le client et le serveur. De plus, elle peut perdre, au moins en partie, son savoir-faire relatif au traitement des données. Enfin, les fournisseurs ne sont pas à l'abri de pannes. En avril 2011, le service de *cloud computing* proposé par Amazon est ainsi tombé en panne, paralysant instantanément des milliers d'entreprises.

Plus généralement, un ensemble de risques sont reconnus à la stratégie d'impartition.

2 Les risques d'impartition

« Faire faire » peut être une bonne stratégie, à condition de s'assurer que les prestataires sont fiables. Aubert *et al*.[5] estiment ainsi qu'il est indispensable d'étudier les risques d'impartition pour en identifier les sources et réduire leur impact grâce à des mécanismes appropriés.

Dans ce cadre, Nach[6] note que les risques d'impartition peuvent être étudiés grâce à différents courants théoriques : la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'agence et l'approche par les ressources.

A – Théorie des coûts de transaction[7]

Pour l'auteur, « les postulats de la théorie des coûts de transaction ont trouvé écho dans les travaux de recherche en impartition parce qu'ils remettent en question les frontières de l'entreprise en fonction des spécificités de la transaction. Ainsi, plus la spécificité de l'actif est élevée, plus il serait plausible d'internaliser la transaction. Il en est de même quand la performance du presta-

---

3. Terme souvent traduit par « informatique en nuage » ou « infonuagique ». Les prémisses de cet outil datent du début des années 2000. Mais c'est à partir de 2010 que les entreprises l'utilisent véritablement comme un moyen de mettre en œuvre leurs stratégies.
4. Les autres acteurs de premier plan dans ce secteur sont Intel, Oracle, Red Hat et Microsoft.
5. Aubert, Patry et Rivard, « Gérer le Risque de l'Impartition des Technologies de l'Information », *Gestion*, Vol. 28, 2004.
6. Nach, « Les risques d'impartition des technologies de l'information : une analyse par la cartographie cognitive », *Actes de l'AIMS*, Annecy-Genève, 2006.
7. La théorie des coûts de transaction est présentée plus haut (voir la section relative au choix entre croissance interne et croissance externe).

taire est difficile à mesurer, la fréquence d'occurrence de l'activité ou le degré d'incertitude qui l'entoure sont élevés. Dans ces cas, le risque d'opportunisme est réel, sinon l'impartition est vraisemblable. »

L'impartition présente donc d'autant plus de risques que la transaction est peu fréquente, qu'elle porte sur des actifs spécifiques, que le comportement du prestataire est difficile à mesurer et que l'on ne connaît pas son degré d'opportunisme.

B – Théorie de l'agence

La théorie de l'agence[8] distingue deux types d'acteurs, le « principal » et l'« agent ». Le principal confie la réalisation d'une tâche à l'agent. Par exemple, un actionnaire confie la gestion de l'entreprise au dirigeant.

Dans le cas de l'impartition, le principal est l'entreprise qui délègue une tâche et l'agent est le prestataire externe. La théorie de l'agence met en évidence que les deux types d'acteurs peuvent avoir des intérêts divergents, voire conflictuels. Cela signifie qu'en ayant recours à l'impartition, l'entreprise prend un risque quant au prestataire. Ce dernier peut très bien ne pas avoir pour objectif de satisfaire le donneur d'ordre, mais de maximiser son propre bénéfice (par exemple en comprimant au maximum le coût des composants, quitte à fournir un produit non-conforme à la qualité attendue par l'entreprise cliente).

« L'agent aspire à renforcer le degré de dépendance vis-à-vis de son client, alors que le principal essaie de l'atténuer. Cette situation problématique s'accentue à cause de la distance des connaissances entre les deux acteurs. Les problèmes de mesure de performance prennent de l'ampleur, ce qui engendre un comportement opportuniste chez le fournisseur. »

C – L'approche fondée sur les ressources

Pour rappel[9], l'approche fondée sur les ressources estime que la création de l'avantage concurrentiel d'une entreprise ainsi que sa conservation proviennent des ressources de l'entreprise. Selon Barney[10], ces dernières doivent être uniques, non imitables, non substituables, rares et non transférables. Dès lors, la théorie conclut qu'une entreprise devrait internaliser les activités dites « centrales » et externaliser les activités qui ne sont ni stratégiques, ni critiques pour l'entreprise.

« Le risque majeur associé à cette théorie se reflète dans l'impartition des activités stratégiques. Certaines compétences organisationnelles sont particulièrement vulnérables dans le contexte de l'impartition [...]. Les effets associés à ce risque peuvent être dévastateurs pour l'entreprise dont principalement la perte des compétences organisationnelles et de la capacité concurrentielle. »

Cela signifie que l'impartition peut être choisie, mais qu'alors deux conditions doivent être réunies pour ne pas mettre l'entreprise en péril :

---

8. La théorie de l'agence est née des travaux de Jensen et Meckling. Voir notamment l'article fondateur : Jensen et Meckling, "Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 1976.
9. Cette théorie est présentée dans le chapitre 14.
10. Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, 1991.

– l'activité sur laquelle elle porte ne doit pas être stratégique ;
– l'externalisation ne doit pas se traduire par un transfert de compétences vers le prestataire.

Pour résumer, la solution de l'impartition comme mode de développement est envisageable lorsque l'entreprise ne dispose pas de toutes les ressources nécessaires, et que les tâches concernées n'appartiennent pas à son cœur de métier. Dans le cas inverse, elle a plus intérêt à acquérir les ressources par croissance externe.



3 La gestion des risques dans la pratique

L'encadré ci-dessous montre la façon dont opère le groupe L'Oréal pour se protéger des risques de l'impartition.

L'Oréal se prémunit des risques liés à l'impartition[11]

« L'Oréal fabrique 94 % de ses produits finis dans ses propres usines et en sous-traite donc 6 %, soit pour des technologies spécifiques (crayons à lèvres/yeux, lingettes...), soit pour des besoins conjoncturels d'extension de capacité. Les 40 usines et 70 centrales de distribution fabriquent et distribuent les produits finis dans le monde entier et constituent les maillons de la *supply chain* qui intègre en amont l'ensemble des fournisseurs d'emballages, de matières premières, d'équipements industriels, de frais généraux et de PLV[12]. La responsabilité et l'engagement de L'Oréaldans une relation durable avec nos fournisseurs externes et nos sous-traitants impliquent : le codéveloppement de la croissance, des opportunités d'affaires à l'international, le développement de l'innovation, la promotion d'échanges de qualité et des échanges d'informations réguliers.
Nos engagements et nos attentes se concrétisent *via* :
– le contrat global de nos conditions générales d'achat, un contrat signé par tous les fournisseurs avant la réalisation de toute transaction commerciale. Au travers de cette politique, L'Oréal exige le respect des règles locales et des lois applicables. Il fixe l'âge minimum du travail à 16 ans pour les travailleurs contractuels ;
– des documents spécifiques à chaque métier (spécifications, cahiers des charges, chartes...) validés par nos fournisseurs ;
– les déplacements réalisés par nos équipes, les audits effectués par des entreprises indépendantes spécialisées et les plans d'amélioration partagés avec les fournisseurs. Les audits sont basés sur les principes énoncés dans la norme SA 8000 et exécutés, dans la langue du pays, par une entreprise indépendante spécialisée. Bien que couvrant essentiellement les normes du travail, ces audits s'appliquent aussi aux normes environnementales. »

Les procédures légales, ainsi que le recours à des audits, apparaissent ainsi comme étant des moyens privilégiés de lutte contre le risque d'impartition.

11. Source : *http://www.loreal.fr*.
12. PLV : publicité sur le lieu de vente.

Faire avec : l'alliance ou le partenariat

CHAPITRE 20

« Faire avec » signifie recourir à un ou plusieurs partenaires externes. Après avoir montré la variété des alliances tissées par les entreprises, nous nous pencherons sur les avantages et inconvénients de cette stratégie, ainsi que sur la délicate question de la mesure de sa performance. Enfin, nous nous interrogerons sur les raisons qui font qu'une alliance peut être préférée à une opération de croissance externe.

1 Caractéristiques

Il est avant tout nécessaire de préciser ce que l'on entend par alliance et par partenariat. Souvent, les deux termes sont en effet confondus. Pourtant, ils renvoient à des réalités distinctes. Certes, dans les deux cas, il s'agit d'accords passés entre plusieurs partenaires (deux le plus souvent). Mais, contrairement au partenariat, l'alliance concerne des entreprises appartenant au même champ concurrentiel. Prenons quelques exemples :

– alliances : Air France/KLM dans le secteur aérien (avant que les deux firmes ne fusionnent), Fiat/General Motors chez les constructeurs automobiles (cette alliance fut un échec), EADS et Lockheed Martin sur le marché des constructeurs aériens (en vue de remporter un contrat pour équiper l'armée américaine)... ;
– partenariats : Toyota et EDF (pour la commercialisation d'une voiture hybride), Sagem et EDF (pour la mise au point d'un boîtier permettant d'optimiser la consommation d'énergie). Dans les deux cas, EDF coopère avec des acteurs qui ne sont pas des concurrents.

Par la suite, on emploiera uniquement le terme d'« alliance ». Celui de « partenariat » sera uniquement mobilisé lorsque le fait d'être sur le même secteur entraîne des spécificités dans la gestion des entreprises.

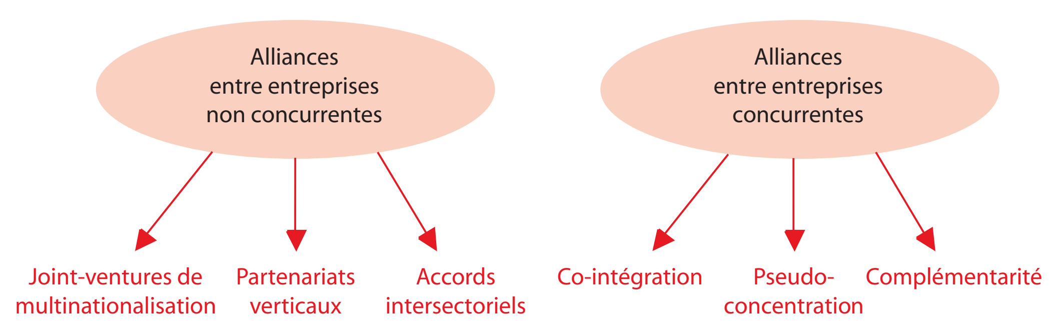
Il y a alliance lorsque deux entreprises (ou plus) mettent en commun une partie de leurs ressources ou de leurs compétences afin de poursuivre leurs stratégies. La définition donnée ici, très large, englobe des formes d'alliance en réalité très différentes. Pour mieux les identifier, Garette et Dussauge[1] proposent une typologie. À cet effet, ils distinguent deux grands types d'alliances :

– les alliances entre entreprises non concurrentes (ce qui correspond aux « partenariats ») ;
– les alliances entre entreprises concurrentes (qui sont des « alliances » au sens strict du terme).

1. Garette et Dussauge, *Les Stratégies d'Alliance*, Éditions d'Organisation, 1991.

Comme il apparaît sur le schéma suivant, chacun de ces grands types peut se décomposer en trois catégories d'alliances, fort différentes les unes des autres.

Les six types d'alliances



Précisons ce que recouvre chacune de ces alliances.

2 Les types d'alliances

Nous passons ici en revue les caractéristiques des six types d'alliances issus de la typologie de Garette et Dussauge.

A – Les joint-ventures

En droit français, une « joint-venture » ne correspond à aucune situation juridique précise. On rencontre généralement ces accords dans les secteurs de l'assurance, de la construction, de la recherche et de l'innovation technologique. Une joint-venture désigne, en fait, toute forme de coopération entre entreprises. Ces formes, diverses, ont toutefois des éléments communs :

– *leur caractère contractuel* : à l'origine de toute association entre entreprises, il existe toujours un contrat fixant les modalités essentielles de cette coopération. Lorsque la coopération est destinée à durer, les partenaires peuvent en plus souhaiter s'appuyer sur une structure juridique (société, GIE) ;
– *leur nature associative* : il y a mise en commun des moyens et des risques. En contrepartie, la gestion de la joint-venture est conjointe ;
– *la recherche d'un objectif déterminé* qui est, comme pour tout projet, le plus souvent limité dans le temps.

Les joint-ventures sont beaucoup utilisées dans les opérations internationales, entre une firme multinationale et une entreprise locale. Chacune y trouve son avantage : la firme multinationale profite de la connaissance détenue par son alliée quant au marché local ; en retour, la firme locale bénéficie des compétences technologiques et des capacités de financement de la firme multinationale. Ainsi, Airbus et un groupe de partenaires industriels chinois[2] ont conclu un contrat portant

2. Les partenaires chinois sont Harbin Aircraft Industry Group Company Limited (HAIG), Hafei Aviation Industry Company Limited (HAI), Avichina Industry & Technology Company Limited (AVICHINA) et Harbin Development Zone Heli Infrastructure Development Company Limited (HELI).

sur l'implantation d'un centre de production en joint-venture à Harbin, en Chine. Ce centre produit des éléments et pièces destinés au programme A350 XWB et aux appareils de la famille A320 d'Airbus.

B – Les partenariats verticaux

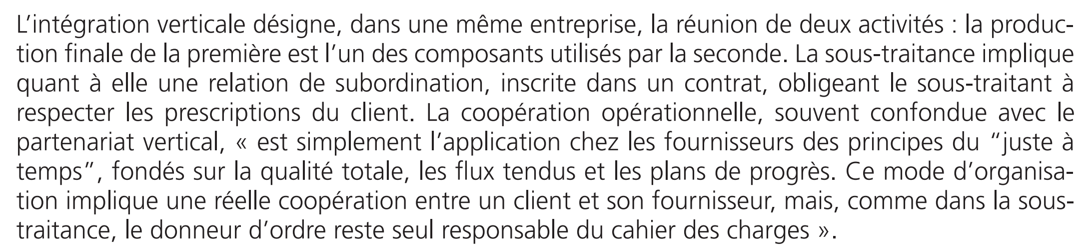
Les partenariats verticaux voient collaborer des acteurs au sein d'une filière. Deux entreprises, qui ont des relations du type client/fournisseur, décident de renforcer leur coopération par un accord au niveau stratégique.

Donada et Garette[3] précisent qu'aujourd'hui « le partenariat est à la mode, ce qui conduit à des abus de langage : le terme est utilisé pour désigner toutes sortes de relations au sein de la filière économique, dès qu'elles sont plus complexes et plus structurées que de simples achats. C'est pourquoi il est indispensable de clarifier la notion de partenariat vertical en la distinguant des autres formes de relations fournisseur-client et en précisant le contexte industriel bien particulier dans lequel elle est pertinente ». Les deux auteurs retracent l'évolution des relations verticales dans l'industrie pour montrer que le partenariat n'est qu'une des formes possibles de relation entre clients et fournisseurs :

L'évolution des relations verticales dans l'industrie[4]

Intégration verticale Contrôle total des ensembliers sur toute la filière industrielle	**Sous-traitance** Mise en concurrence d'un grand nombre de fournisseurs qui exécutent les ordres des constructeurs	**Coopération opérationnelle** Application du juste à temps chez les fournisseurs	**Partenariat** Sélection de quelques fournisseurs chargés de la conception de certaines fonctions du produit





L'intégration verticale désigne, dans une même entreprise, la réunion de deux activités : la production finale de la première est l'un des composants utilisés par la seconde. La sous-traitance implique quant à elle une relation de subordination, inscrite dans un contrat, obligeant le sous-traitant à respecter les prescriptions du client. La coopération opérationnelle, souvent confondue avec le partenariat vertical, « est simplement l'application chez les fournisseurs des principes du "juste à temps", fondés sur la qualité totale, les flux tendus et les plans de progrès. Ce mode d'organisation implique une réelle coopération entre un client et son fournisseur, mais, comme dans la sous-traitance, le donneur d'ordre reste seul responsable du cahier des charges ».

3. Donada et Garette, « Quelles Stratégies pour les Fournisseurs Partenaires ? », *Actes de l'AIMS*, Lille, 2003.
4. D'après Donada et Garette, *op. cit*.

Enfin, le partenariat vertical existe « lorsqu'un client et un fournisseur acceptent de partager des risques et des responsabilités pour concevoir et réaliser une fonction ou un sous-ensemble d'un produit complexe, en coordonnant leurs compétences et leurs ressources. C'est une véritable collaboration stratégique qui repose sur le partage, la confiance et la dépendance mutuelle. Les partenaires coopèrent pour augmenter ensemble leurs gains, et accroître leurs avantages concurrentiels. Dans ce cadre, le donneur d'ordres se comporte comme un client qui s'adresse à un partenaire spécialiste et non plus à un subordonné. Concrètement, plutôt que d'imposer un cahier des charges détaillé, le client précise les spécifications fonctionnelles et économiques du produit, et c'est au fournisseur de décider des meilleurs moyens pour réaliser la commande. Le fournisseur peut donc à son tour décider de prendre en charge l'intégralité du projet ou choisir d'en sous-traiter une partie. »

Le partenariat vertical est donc un véritable choix stratégique (il n'y est pas question que des aspects opérationnels), inscrit dans la durée, entre plusieurs entreprises ayant choisi de se faire confiance. Par exemple, le constructeur taïwanais de téléphone mobile HTC a développé le « Magic » en partenariat avec le moteur de recherche Google. Ce téléphone tente d'allier les savoir-faire technologiques de HTC (terminal pesant 118 grammes, doté d'un clavier électronique...) et de Google (il est équipé de l'ensemble des services de Google). Ainsi, sur la page d'accueil, on trouve quatre icônes : appeler, accéder à ses contacts, naviguer sur internet, et se localiser grâce au GPS, avec le système de cartographie Google Maps.

C – Les accords intersectoriels

Les accords intersectoriels sont des alliances entre firmes de secteurs différents, qui ne sont ni concurrentes ni en relation de client/fournisseur. Comme c'est le cas pour une stratégie d'intégration horizontale[5], le but est de trouver des synergies. Par exemple, plusieurs marques peuvent s'associer dans le but de fidéliser des clients communs. C'est le cas de Total, Europcar, Courtepaille et des hôtels Mercure. Ces enseignes ont lancé une carte de fidélité commune : Mouvango. La stratégie de cette démarche est d'accompagner les détenteurs de la carte dans leur mobilité et de les récompenser de leur fidélité. Les frais de fonctionnement de la formule sont partagés par les entreprises (moins de coûts pour chacune) et les clients de l'une sont incités à s'adresser aux autres (synergies pour toutes).

De même, le groupe Crédit du Nord a noué un partenariat intersectoriel avec la Fnaim (Fédération nationale de l'immobilier). L'accord vise à proposer, d'une part, aux adhérents de la Fnaim une offre à des conditions tarifaires avantageuses (financement, tenue de compte et gestion de flux) et, d'autre part, aux clients du Crédit du Nord la possibilité de faire expertiser leurs biens immobiliers par la fédération avant leur vente. Les politiques de co-branding[6] s'inscrivent également dans cette logique : Fruité (fabricant de jus de fruit) et Walibi (parcs de loisir) ont établi un partenariat promotionnel (en achetant des jus de fruit, il est possible de participer à un concours visant à

5. La stratégie d'intégration horizontale est présentée dans la Partie 3, p. 152 et s.
6. Le co-branding est une coopération de plusieurs marques en vue de développer, commercialiser ou organiser la communication d'un produit ou d'un service. Les entreprises peuvent cosigner ce produit ou ce service.

gagner des entrées gratuites). Ce type d'alliance peut également porter sur des opérations croisées (un produit d'une marque comporte des bons de réduction pour des produits d'une autre marque, et vice-versa), des co-packagings, des produits cosignés (modèle Peugeot Roland-Garros, mousse Yoplait au chocolat Côte d'Or)...

Autrement dit, le co-branding permet, de manière non-exclusive :
- de renforcer ou de modifier un positionnement ;
- de rechercher une synergie avec un partenaire ;
- d'accéder à de nouveaux segments de marché.

Voyons à présent les alliances entre firmes concurrentes. Il existe une certaine ambivalence dans ce type de relation. En effet, les entreprises sont à la fois en situation de coopération et de compétition. C'est ce qu'on appelle la « coopétition ».

D – La co-intégration

La co-intégration correspond à la situation dans laquelle les firmes développent ensemble un produit intégrant le processus de chacune. Cela signifie que :
- les entreprises apportent des ressources et des compétences de même nature ;
- les produits finis sont différents pour chaque entreprise.

Les partenaires mettent en commun une ou plusieurs des activités de leurs chaînes de valeur[7]. Cela permet aux deux firmes de réaliser des économies d'échelle sur la fabrication de composants, et de se différencier sur le produit fini. Chacune y gagne donc en réduisant ses coûts, même si elle reste en concurrence avec l'autre.

Ainsi, les groupes Volkswagen et Renault ont produit ensemble des boîtes de vitesse automatiques. Cette fabrication commune, faite sur les mêmes chaînes de production, a permis de réaliser des gains substantiels. Les boîtes étaient ensuite utilisées par les deux constructeurs dans leurs gammes respectives. Dans un cas pareil, les deux marques peuvent continuer à se faire concurrence puisque le consommateur final ne perçoit pas les similarités.

E – La pseudo-concentration

La pseudo-concentration vise le développement, la fabrication et la commercialisation d'un produit ou d'un service commun. Comme pour la co-intégration, les entreprises apportent des ressources et compétences de même nature, mais la coopération va plus loin :
- c'est un même produit qui est développé, fabriqué et commercialisé ;
- la mise en commun des moyens est plus large et correspond à un processus complet de création de valeur (une chaîne de valeur dans sa globalité).

Les secteurs de prédilection de ce type d'accord sont l'aérospatiale (Airbus...) et l'armement (EADS...). Mais d'autres DAS ne sont pas en reste. Par exemple, récemment dans le domaine énergétique, un consortium composé d'EDF, Areva, GDF Suez et Total a participé à un appel d'offres portant sur la construction de deux ou trois réacteurs EPR aux Émirats Arabes Unis.

---

7. Le concept de chaîne de valeur est exposé p. 55 et s.

De manière générale, les entreprises s'allient pour donner plus de poids à leur candidature et offrir suffisamment de ressources humaines, techniques et financières à ce type de projets d'envergure internationale. Dans le même exemple, les concurrents sont eux-mêmes des consortiums (avec notamment Westinghouse, General Electric, Hitachi et Kepco). Des alliances semblent ici incontournables au regard des ressources considérables à mobiliser.

F – La complémentarité

Pour deux entreprises, une alliance complémentaire consiste à avoir une activité commune, fondée sur l'articulation de leurs compétences respectives. Ce type d'alliance est donc très différent de la pseudo-concentration et de la co-intégration :

– les ressources et compétences ne sont pas de même nature ;
– le niveau d'engagement des partenaires est réduit.

Cela signifie que loin de mettre en commun toute leur chaîne de valeur (pseudo-concentration) ou au moins une partie (co-intégration), les partenaires réalisent chacun pour le compte de l'autre une des activités de la chaîne. Il n'y a donc pas de tâche commune. Chacun profite de l'expertise de l'autre sur une activité pour laquelle il est lui-même moins compétent.

Garette et Dussauge estiment que les accords de commercialisation sont l'archétype de ce type d'alliance : « sur un marché où elle est déjà implantée, une firme commercialise un produit initialement développé par une entreprise concurrente ». Par exemple, l'américain AT & T (fournisseur de services téléphoniques) s'est allié au néerlandais Philips pour s'implanter en Europe. L'alliance prend tout son sens quand les entreprises peuvent échanger leurs connaissances respectives des marchés sur lesquels elles sont spécialisées.

Les six formes d'alliances que nous venons de voir sont toutes différentes. Elles présentent toutefois des avantages et inconvénients qui leur sont communs, par rapport aux autres modalités de déploiement stratégique.

3 Avantages et risques

Les différentes formes d'alliance ont en commun la recherche d'un partage de ressources et de compétences avec un allié. Mais de nombreuses autres raisons peuvent justifier le recours à cette stratégie :

– la baisse des coûts de transaction[8] : il est davantage possible de faire confiance à un partenaire économique s'il est considéré comme un allié (relations à long terme...) ;
– la création d'économies d'échelle (en partageant les coûts fixes) ;
– la réduction de l'intensité concurrentielle (lorsque les firmes se « partagent » le marché) ;
– organiser une phase préparatoire avant une fusion : comme dans le cas de Renault – Nissan, l'alliance est vécue comme une étape visant à mieux connaître l'autre entreprise, à l'image de fiançailles avant un mariage ;
– l'accès à de nouveaux marchés, notamment à l'occasion des alliances commerciales ;

8. La théorie des coûts de transaction est expliquée p. 159 et s.

– l'échange de connaissances générales ou spécifiques[9] ;
– la création de barrières à l'entrée : tout nouvel entrant réduirait les parts de marché des firmes en place. Ces dernières peuvent donc s'entendre pour déterminer un prix ombrelle[10] ;
– l'augmentation du pouvoir de négociation sur les clients et sur les fournisseurs ;
– l'augmentation du pouvoir concurrentiel : les firmes de taille intermédiaire peuvent s'allier pour lutter contre la firme leader sur le marché.

Ajoutons qu'une alliance ne peut se justifier que si les activités réalisées en commun ne présentent pas un enjeu stratégique majeur pour l'entreprise. Dans le cas d'une alliance par complémentarité, le risque est en effet de voir les compétences fondamentales (à la source de l'avantage concurrentiel) devenir facilement imitables par l'entreprise partenaire.

Par ailleurs, il est nécessaire de respecter certaines conditions pour que l'alliance soit un succès (mais qui génèrent des coûts de coordination) :
– la culture de chaque entreprise doit être comprise et prise en compte par sa partenaire ;
– toute l'organisation doit être tournée vers le partenaire ;
– le partenaire doit être de taille comparable (les alliances entre partenaires inégaux échouent beaucoup plus souvent) ;
– la répartition des tâches doit être définie avec soin pour qu'il ne subsiste pas d'ambiguïtés ;
– les termes de l'accord doivent pouvoir évoluer si l'environnement se modifie ;
– un organe de surveillance doit veiller au bon déroulement de l'accord ;
– une confiance doit exister entre les partenaires ;
– l'alliance doit respecter la législation en la matière.

Précisons ce dernier point. Les alliances, notamment celles visant à créer des barrières à l'entrée, doivent se faire dans le respect des règles juridiques. En effet, les pratiques qui entameraient le libre jeu de la concurrence et le libre accès aux marchés sont interdites. Pour lutter contre les ententes illicites, il existe en France et en Europe des lois anti-concentration (appelées lois anti-trust aux États-Unis).

Ainsi, les textes communautaires prévoient que tout projet de concentration de nature à porter atteinte à la concurrence, notamment par création ou renforcement d'une position dominante, peut être soumis à l'avis du Conseil de la concurrence.

Ces dispositions ne s'appliquent que lorsque les entreprises concernées ont soit :
– réalisé ensemble plus de 25 % des ventes, achats ou autres transactions sur un marché national de biens, produits ou services substituables ou sur une partie substantielle d'un tel marché ;
– totalisé un chiffre d'affaires hors taxes de plus d'un milliard d'euros, à condition qu'au moins deux des entreprises aient réalisé un chiffre d'affaires d'au moins 300 millions d'euros.

Un cas célèbre d'entente est celui des trois opérateurs mobiles français (SFR, Orange et Bouygues Telecom). En 2009, ils ont été condamnés à une amende pour entente et partage d'informations relatives à la période allant de 1997 à 2003, entravant le bon déroulement du processus de concurrence sur le marché de la téléphonie mobile, notamment sur la baisse de prix. Les trois opé-

9. Sur les connaissances générales ou spécifiques, voir La stratégie d'internationalisation (chapitre 15).
10. La technique de l'ombrelle par les prix est expliquée p. 129.

rateurs ont reçu respectivement des amendes de 41, 35 et 16 millions d'euros. La cour d'appel, détaillant sa décision, indique que les échanges d'informations étaient « de nature à atténuer ou supprimer l'incertitude quant au caractère prévisible du comportement des concurrents [...] en ayant pour effet de fausser ou restreindre de façon sensible la concurrence sur le marché de la téléphonie mobile ».

Enfin, il existe des risques inhérents à la stratégie d'alliance. En établir une liste permet de les connaître pour mieux les appréhender :

– les firmes alliées restent des partenaires économiques avec leurs propres objectifs. Le risque d'opportunisme est donc toujours présent. Le danger le plus grand est celui d'une rupture de l'alliance par l'un des partenaires. Dans ce cadre, les contrats d'alliance doivent prévoir un maximum de dispositions en cas de litiges ;
– les grandes opérations d'alliances sont des opérations complexes à mener, qui exigent du temps et des moyens. Or, les bénéfices attendus ne sont que des prévisions faites à la naissance du projet. Une alliance ne devrait donc être menée que dans les cas où l'espérance des gains attendus est suffisamment élevée ;
– les objectifs peuvent être communs à court terme, mais prendre des orientations différentes à long terme. Les alliances ont donc tout intérêt à être limitées dans le temps, ou au moins à prévoir les évolutions possibles du contrat ;
– des entreprises aux cultures différentes, ayant parfois des habitudes de travail opposées, doivent travailler ensemble. Des conflits culturels peuvent alors émerger, liés soit à la culture d'entreprise (le style de management peut être autoritaire chez l'un, participatif chez l'autre), soit aux cultures nationales, régionales... ;
– des difficultés de coordination peuvent survenir.

Tout au long de la vie d'une alliance, il est nécessaire de peser les avantages et inconvénients de la coopération. Chaque entreprise doit en effet savoir si l'alliance est rentable pour elle, et s'il est nécessaire d'améliorer certains de ses aspects dont la rentabilité n'est pas à la mesure des objectifs fixés. C'est donc la question de la mesure de la performance d'un accord qui se pose.

4 La performance d'un accord

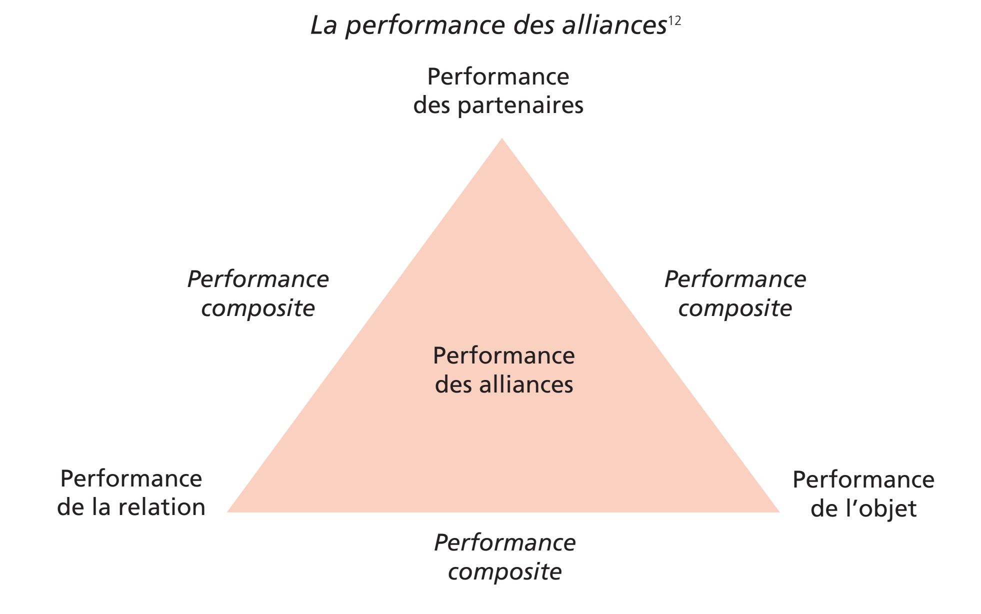
L'entreprise peut poursuivre différents objectifs. De plus, ces objectifs peuvent renvoyer à diverses parties prenantes. Il apparaît rapidement que les critères de performance pour certaines parties prenantes ne sont pas les mêmes que pour certaines autres. Par exemple, les actionnaires jugeront une entreprise performante si le cours de l'action croît de manière continue, alors que les syndicats auront davantage tendance à observer l'évolution du taux d'embauche. C'est pourquoi on peut parler des performances (au pluriel) plutôt que de la performance (au singulier). Quel que soit le type de performance (économique, financière, sociale...) visée, il est nécessaire de la définir pour être en mesure de l'apprécier. De manière générale, une entreprise est dite performante lorsqu'elle est à la fois efficace et efficiente.

Une entreprise est dite *efficace* si elle atteint ses objectifs. Et elle est d'autant plus *efficiente* que les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs sont réduits. Autrement dit, l'efficacité mesure un rapport entre les objectifs et les résultats alors que l'efficience mesure un rapport entre les

résultats et les moyens mis en œuvre. Prenons l'exemple d'une entreprise ayant pour objectif de faire croître sa part de marché de 15 % grâce à une campagne de publicité. On dira alors, si l'entreprise atteint les 15 %, qu'elle est efficace. Mais elle est plus efficiente si le budget publicitaire nécessaire a été de 50 000 euros que s'il a été de 100 000 euros.

Ces précisions montrent que la notion de performance est complexe et multiple. Il est nécessaire d'en avoir conscience pour traiter de la performance des alliances. Blanchot[11] estime que l'on peut définir la performance d'une alliance par trois dimensions :

La performance des alliances[12]



L'auteur introduit une quatrième dimension (« performance composite »), formée d'éléments appartenant à deux des trois autres dimensions. Il donne ensuite des précisions sur les indicateurs permettant de mesurer chaque type de performance :

– indicateurs de performance des partenaires : « il s'agit d'estimer les conséquences de l'alliance sur, par exemple, la valeur boursière des partenaires, leurs résultats comptables, leur part de marché, leur production d'innovations organisationnelles, de process ou de produit, leur acquisition de compétences... » ;
– indicateurs de la performance de l'objet de l'alliance : « si, par exemple, l'alliance sert un projet d'implantation dans un pays étranger, la mesure pourra porter sur l'atteinte ou non des objectifs que les partenaires s'étaient fixés pour une date ou période donnée, les résultats économiques

11. Blanchot, « Alliances et performance : un essai de synthèse », *Cahier de Recherche n° 2006.1*, Crepa/DRM, 2006.
12. D'après Blanchot, *op. cit*.

de l'éventuelle entité commune... » ;
- indicateurs de la performance de la relation, c'est-à-dire de « la manière dont les acteurs vivent leurs rapports et jugent leur partenaire. Il s'agit alors de caractériser la relation à partir des comportements observables (fréquence des conflits ; capacité ou non à prendre des décisions conjointes...) ou de mesurer les sentiments des acteurs en ce qui concerne la loyauté du partenaire, l'effort d'adaptation du partenaire, la conflictualité de la relation, les rapports de pouvoir, l'intensité de la confiance mutuelle... » ;
- indicateurs composites : ils sont composés de plusieurs des trois axes précédents. « Par exemple, quand on demande à des acteurs d'indiquer leur degré de satisfaction globale à l'égard de la performance de leur alliance, on se situe au sein du "triangle" de la performance tel qu'il apparaît dans le schéma. Quand on s'intéresse au degré de réalisation des objectifs des partenaires, que ceux-ci soient communs ou privés, initiaux ou émergents, on se situe plutôt sur l'arête "performance des partenaires – performance de l'objet de l'alliance" ».

Pour assurer le suivi de la performance de l'alliance, les entreprises recourent à un manager d'alliances. Sa mission, parfois mal connue, n'en est pas moins primordiale. Notamment, il a en charge :
- de trouver les partenaires qui pourront apporter les contributions attendues, qui sont les plus susceptibles d'être impliqués et avec qui la coordination sera la plus aisée ;
- de contribuer à la définition des modalités initiales de l'alliance, à la fois protectrices pour l'entreprise et favorables à la coopération. En particulier, il est important de préciser les objectifs visés ;
- de piloter l'alliance : mesurer les indicateurs de performance, mobiliser les hommes, mettre en place les structures d'apprentissage...

Il en ressort que le métier de manager d'alliances est complexe et délicat :

Le manager d'alliances[13]

« De prime abord, on pourrait penser que le manager d'alliances est un manager comme les autres. Il doit en effet exercer des rôles identiques : interpersonnels, liés à l'information et décisionnels. Toutefois, il doit disposer de connaissances et de compétences spécifiques liées aux rôles de bâtisseur et de pilote d'alliances. En outre, sa position d'interface le soumet, plus que tout autre, à des situations atypiques. Il doit gérer les tensions inhérentes à la coopétition, jongler entre le dedans et le dehors, composer avec au moins deux besoins, attentes et cultures d'organisation, mobiliser des acteurs exerçant des métiers divers, renoncer à l'autorité hiérarchique dans le cadre des relations avec les partenaires, s'habituer aux prises de décision conjointes ou concertées avec des acteurs potentiellement très différents... Si l'allianceur est un manager, c'est donc un manager postmoderne, qui doit se départir des approches traditionnelles en situation hiérarchique (intra-organisationnelle). Il doit apprendre à exceller dans l'art de la compréhension, de la facilitation, de la négociation, de la coordination transversale, et du management de projet.

Sans doute, certains acteurs se retrouvent dans leur élément naturel quand ils sont au centre d'une alliance. Mais pour beaucoup, un apprentissage est requis qui peut prendre deux formes complé-

13. Extrait de Blanchot, « Qu'est-ce qu'un manager d'alliances ? », *Cahier de Recherche n° 2006.3*, Crepa/DRM, 2006.

mentaires. D'une part, il peut y avoir une exposition progressive et encadrée à ce type de situation. Ce peut être le rôle d'un service ou département « alliances » que de gérer cette dynamique. D'autre part, il peut y avoir des formations au management des alliances. Celles-ci sont encore peu fréquentes dans les universités ou grandes écoles et souvent réservées à des publics de troisième cycle, dans le cadre de formations continues. C'est aussi un signe de la relative nouveauté du métier. »

Recourir à une alliance peut apporter, nous l'avons vu, bien des avantages. Mais il est nécessaire de se poser la question : une fusion avec le même partenaire ne serait-elle pas plus pertinente ? Autrement dit, dans quels cas l'alliance peut-elle être préférée à la fusion ?

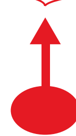
5 Le choix entre alliance et fusion

De manière générale, l'alliance engage moins les entreprises qu'une fusion. C'est de ce constat que naissent les déterminants du choix entre alliance et fusion. Dans certaines situations, le choix est facile : si les entreprises sont de tailles très inégales, et que leur coopération ne porte que sur une infime partie de leurs choix stratégiques, l'alliance semble plus adaptée (la fusion étant plus difficilement réversible). À l'inverse, si les deux firmes décident de s'engager à très long terme avec une forte intégration de leurs chaînes de valeur, la fusion est une bonne alternative. Ce sont tous les cas intermédiaires qui posent question.

Le schéma suivant présente les différents facteurs qui vont peser pour faire pencher la balance d'un côté ou de l'autre.

Les facteurs décisifs pour le choix entre alliance et fusion

Facteurs favorables à une alliance	Facteurs favorables à une fusion
– le rapprochement ne se fait que sur une petite partie des activités de chaque entreprise ; – le projet commun est limité dans le temps ; – l'entreprise n'a pas les moyens financiers de racheter son partenaire ; – l'évaluation de la cible est délicate (risque de la surpayer) ; – la loi empêche la fusion ; – les images des entreprises sont très différentes.	– la réalisation des tâches communes exige une forte intégration ; – les firmes entrent dans une relation de long terme ; – il existe la possibilité de réduire fortement les coûts de coordination ; – la cible est sous-cotée ; – les synergies organisationnelles et industrielles sont fortes ; – les images des entreprises sont similaires ou complémentaires.



En conclusion, il est possible de synthétiser les quatre modalités de mise en œuvre des stratégies. Selon l'importance relative accordée à chaque critère, le choix se portera sur une option différente :

Les modalités de mise en œuvre des stratégies

	Croissance interne	Impartition	Croissance externe	Alliance
Maîtrise des ressources et compétences clés	Fort	Faible	Fort	Faible
Délai de mise en œuvre	Long	Court	Intermédiaire	Court
Coût de mise en œuvre	Intermédiaire	Faible	Élevé	Intermédiaire

Naturellement, d'un DAS à l'autre, une même entreprise peut utiliser des modalités de mise en œuvre différentes.

À NOTER • En général, les entreprises procèdent d'abord par croissance interne. Une fois arrivée à une certaine taille, elles recourent à la croissance externe. Toutefois cela n'est pas toujours vérifié (par exemple des SSII ont très vite utilisé la croissance externe).

Enfin, ces différents types de mise en œuvre de la stratégie trouvent leur traduction concrète dans la structure de l'entreprise.

Le déploiement des stratégies à travers les structures

CHAPITRE 21

La structure est un élément déterminant pour mettre en œuvre la stratégie décidée par l'entreprise. Plusieurs formes sont envisageables, mais aucune n'est meilleure que les autres dans l'absolu. Nous montrerons qu'une structure est pertinente si elle est adaptée à différentes variables (notamment l'environnement et la technologie). Finalement, en rapprochant ces variables des autres caractéristiques fondamentales de la structure (acteurs clés et processus de coordination), nous verrons qu'il existe au total six configurations possibles.

1 La relation entre stratégie et structure

La littérature managériale a très tôt établi une relation entre stratégie et structure de l'organisation (notamment Fayol[1], Chandler[2] et Barnard[3]). En effet, la structure est vue comme un moyen, élaboré par les membres de l'organisation, permettant de réaliser les objectifs stratégiques.

L'effort des dirigeants consiste alors à rechercher la forme la mieux adaptée aux objectifs stratégiques qu'ils ont déterminés. Cette réflexion doit tenir compte de la pluralité des individus peuplant l'entreprise. En effet, les objectifs stratégiques pourront être atteints à travers leur travail :

– individuel : chacun réalise une ou plusieurs tâches représentant une partie de l'activité de l'entreprise ;
– collectif : la réalisation du produit ou du service final passe par une articulation des différentes contributions.

Il est donc nécessaire que chacun sache ce qu'il doit faire au sein de l'organisation et qu'il puisse entrer en interaction avec les autres membres. La ***structure*** est précisément le support qui permet la division du travail et la coordination des tâches. Mintzberg[4] la définit comme la « ***somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches*** ».

1. Fayol, *Administration Industrielle et Générale*, 1916.
2. Chandler, *op. cit*.
3. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938.
4. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1982.

À NOTER • Dans cette optique, « la structure suit la stratégie ». C'est la vision traditionnelle développée par Chandler. Mais d'autres auteurs précisent que c'est parfois la relation inverse qui existe, c'est-à-dire que « la stratégie suit la structure ». En effet, on peut penser que la stratégie s'élabore en fonction des caractéristiques actuelles de l'entreprise. Par exemple, une entreprise organisée en divisions produits développera plus facilement une nouvelle division produit qu'une division marché. De plus, la structure influence la manière dont l'entreprise et ses dirigeants perçoivent la réalité et façonnent leurs méthodes de travail. Dans ce sens, la stratégie dépend directement de la structure. Ainsi, une large autonomie laissée aux filiales favorise l'émergence de nouvelles opportunités et la prise de risque associée à une politique de diversification.

Revenons sur la définition de la structure proposée par Mintzberg. L'auteur parle de la « somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ». Les moyens utilisés sont multiples. Nous allons détailler ici les fondements centraux d'une structure, à savoir :

– la forme (la « structure formelle ») ;
– le niveau de décentralisation ;
– les membres clés ;
– le niveau de spécialisation des tâches.

Nous montrerons également que seul un nombre restreint de combinaisons possibles entre ces éléments s'observe dans la réalité. Ce sont les « configurations structurelles ».

À NOTER • S'il est difficile de déterminer le poids de la structure dans de bons résultats, en revanche, il est possible de conclure qu'une structure inadaptée entraîne des mauvaises performances (Peter Drucker).

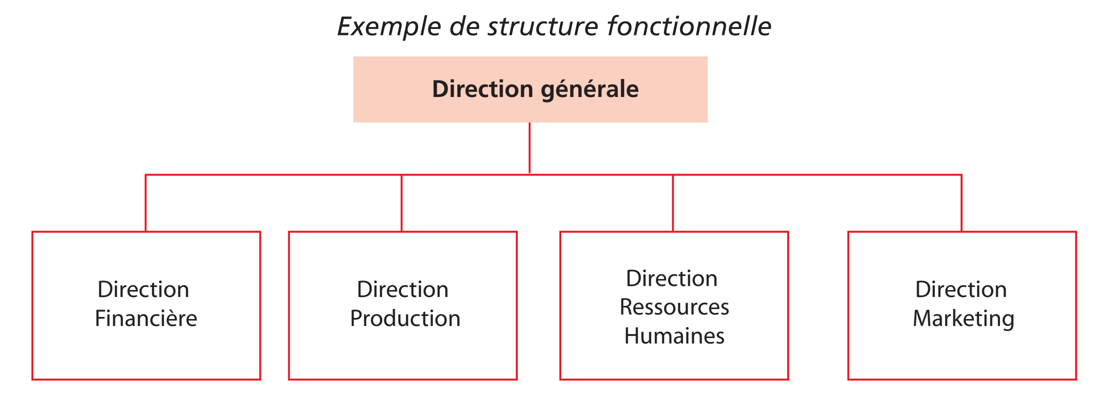
2 Les structures formelles

La forme est une variable fondamentale de la structure. On recense, traditionnellement, six types de structures formelles, selon que l'accent est mis sur les fonctions, les activités, ou sur une combinaison particulière de ces deux dimensions. Nous allons les présenter successivement.

A – La structure fonctionnelle

La structure fonctionnelle est, comme son nom l'indique, composée de fonctions, c'est-à-dire d'activités de gestion homogènes : marketing, finance, production ou encore ressources humaines. La division du travail est donc menée selon les compétences. L'ensemble des fonctions est placé sous l'autorité directe de la direction générale, comme cela apparaît sur le schéma de la page suivante.

Exemple de structure fonctionnelle



La structure fonctionnelle présente plusieurs avantages :
– son fonctionnement est simple ;
– la spécialisation par compétences facilite le développement de l'expertise au sein de chaque fonction ;
– le dirigeant peut exercer un contrôle direct sur chaque fonction.

Toutefois, certaines caractéristiques limitent son attrait sur plusieurs points :
– le dirigeant peut vite se trouver débordé par les nombreux problèmes opérationnels qui font le quotidien de toute organisation ;
– les responsables des différentes fonctions n'ont qu'une vision partielle de l'entreprise (manque de coordination).

De fait, ce type de structure formelle est surtout adapté aux organisations de taille modeste ou dont l'activité est peu diversifiée. Dès lors que l'organisation croît, le dirigeant doit pouvoir être relayé dans sa tâche coordinatrice. Une solution peut alors être d'adopter une structure divisionnelle.

B – La structure divisionnelle

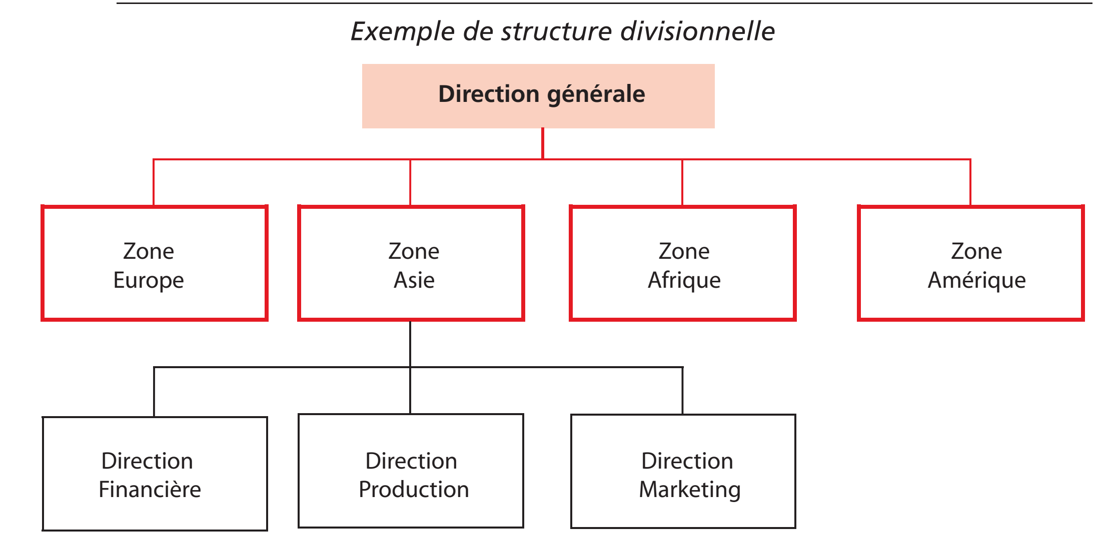
Lorsque l'organisation grandit, le dirigeant ne peut plus assurer seul la centralisation par fonctions. L'organisation doit alors se structurer en ensembles homogènes dotés d'une certaine autonomie. Ces ensembles portent le nom de « divisions », et peuvent être conçus autour de trois dimensions : les produits, les marchés et/ou les types de clientèle. Ainsi, une entreprise peut formaliser sa structure en rapport avec les zones géographiques exploitées ; elle s'organisera par exemple autour des divisions Asie, Afrique et Europe.

Les divisions, une fois mises en place, sont alors capables de mieux répondre aux environnements pour lesquels elles sont spécialisées.

Il est courant que les divisions retiennent, pour leur propre fonctionnement, une structure fonctionnelle. Par exemple, une division « Asie » peut s'appuyer sur ses propres services marketing et financiers.

Le schéma fourni page suivante est l'illustration d'une structure divisionnelle organisée en divisions marchés. Dans cet exemple, les divisions présentent une structure fonctionnelle en interne (seules les fonctions de la division Asie sont représentées, mais chaque division peut posséder ses propres fonctions).

Exemple de structure divisionnelle



Les caractéristiques de la structure divisionnelle en font à la fois sa force et sa faiblesse. En effet, parmi les avantages qui lui sont reconnus, on trouve :

– la possibilité offerte de gérer les divisions comme des centres de profit. Cela signifie que les responsables des divisions ont des objectifs à atteindre, et la liberté d'utiliser les moyens qui leur semblent appropriés pour cela ;
– la plus grande disponibilité du dirigeant pour les aspects stratégiques (puisque les responsables des divisions prennent en charge les questions opérationnelles) ;
– une flexibilité stratégique : les opérations d'investissement et de désinvestissement sont facilitées. En effet, pour céder une branche dans le cas d'une structure divisionnelle, il suffit de vendre un « bloc ». C'est ainsi que l'entreprise américaine General Electric a vendu sa division « plastiques » à la firme saoudienne de chimie Sabic. Au contraire, dans le cas d'une structure fonctionnelle, les responsabilités liées à cette branche sont disséminées dans toutes les fonctions de l'entreprise et sa vente nécessiterait une réorganisation à tous les niveaux.

Par ailleurs, plusieurs limites dérivent de cette forme structurelle :

– elle est coûteuse. En effet, chaque division est dotée de ses propres fonctions (avec son propre personnel). Les frais d'organisation, notamment la masse salariale, sont alors plus élevés. Il n'y a pas d'économies d'échelle comme dans le cas d'une structure fonctionnelle, car il y a globalement plus d'employés (dans une structure fonctionnelle, les mêmes personnes s'occupent de tous les produits, de tous les types de clients et de tous les secteurs géographiques) ;
– elle porte le risque de scléroser l'organisation : des divisions trop indépendantes peuvent avoir tendance à ne pas suffisamment coopérer. Ce dysfonctionnement peut avoir deux origines. Premièrement, il peut s'expliquer par le manque d'échange d'information. C'est alors un problème organisationnel qu'il est possible de corriger (en créant des réseaux de partage, en favorisant des

rencontres, notamment grâce à des réunions...). Deuxièmement, le problème peut renvoyer à des luttes de pouvoir, chaque division étant en concurrence avec les autres (pour l'attribution des crédits, ou encore pour faire passer ses projets en priorité sur ceux des autres divisions...). Ce problème, plus profond, nécessite un travail de remise en question de l'entreprise dans sa globalité.

À NOTER • On retrouve, dans les structures fonctionnelles et divisionnelles, les trois niveaux de la pyramide d'Ansoff[5] (stratégique, tactique et opérationnel).

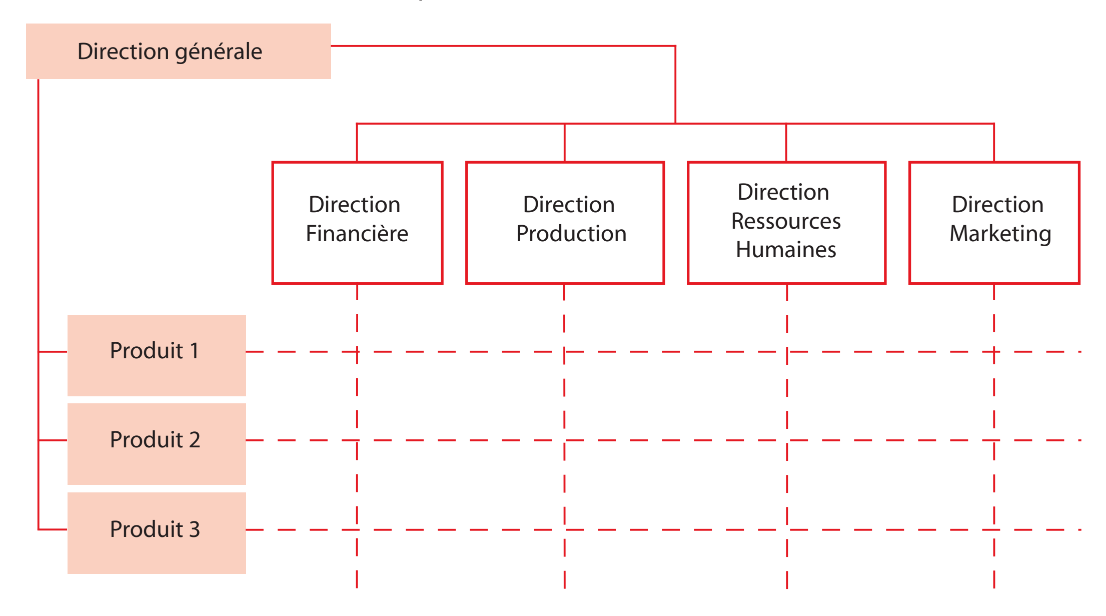
Face à ce constat, il est tentant de s'interroger sur l'existence d'une forme structurelle qui ne retiendrait que les avantages des structures fonctionnelles et divisionnelles, sans en supporter les inconvénients respectifs. La structure matricielle est une première réponse.

C – La structure matricielle

La structure matricielle est une superposition des structures fonctionnelle et divisionnelle. Dans une telle structure, un individu appartient à une fonction donnée, et participe en même temps à une division précise. Les fonctions apportent leur expertise, et les divisions permettent de coordonner le travail concernant leur domaine.

La structure matricielle est particulièrement bien adaptée aux grands groupes mondiaux, qui réalisent des économies d'échelle en centralisant leurs fonctions, et qui adaptent leurs produits ou services aux spécificités locales. Le schéma ci-dessous montre un exemple d'une telle structure.

Exemple de structure matricielle



5. Voir chapitre 1.

La structure matricielle, malgré tout, présente certaines limites :

– des conflits peuvent apparaître entre fonctions et divisions. Pour éviter que de tels conflits ne viennent entraver la bonne marche de l'entreprise, la direction générale a intérêt à définir à qui revient la priorité (fonction ou division) selon les cas ;
– les décisions peuvent être longues à prendre du fait du nombre élevé d'interlocuteurs ;
– les individus peuvent ne plus parvenir à s'identifier clairement à une partie de l'organisation. On touche ici aux problématiques de culture d'entreprise et d'identité au travail. Une fois de plus, c'est au management de l'entreprise de donner des cadres structurants aux individus. Pour cela, recourir au concept de vision peut être utile :

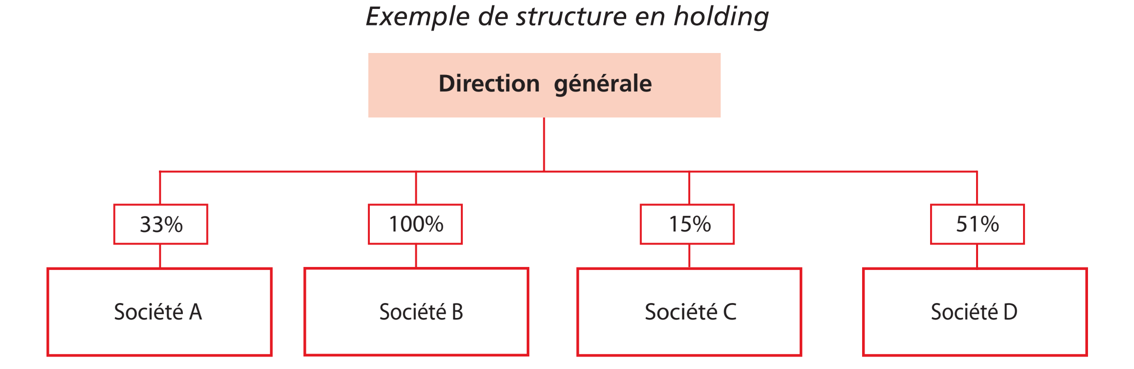
La vision d'entreprise comme aide au management
Pour remplir son rôle (amener l'organisation à atteindre ses objectifs), le leader n'est pas dépourvu d'outils de gestion. Ces derniers ont pour but de construire une vision et de la faire partager par tous les membres de l'entreprise. La vision est une image fournissant l'état futur désiré pour une organisation (par exemple « devenir leader sur le marché européen »). Dans le cadre du leadership, la vision agit comme un élément de communication interne : en montrant ce vers quoi l'organisation souhaite se diriger, elle permet de focaliser les énergies vers ce point d'ancrage. De façon générale, ces outils de gestion participent à la création de dynamiques organisationnelles de différentes manières : – en centrant l'attention des salariés sur certains enjeux clés ; – en faisant partager des modes d'action collectifs : ils sont un outil de cohérence, de coordination et de culture commune ; – en fournissant une lecture de l'action et de ses résultats : ils constituent un instrument de mesure et une base de décision.

D – La structure en holding

La structure en holding est la forme la plus poussée de structure divisionnelle. Ici, les divisions prennent la forme de filiales, dont la gestion est totalement autonome par rapport à la direction. Cette dernière se contente de détenir des participations et de gérer le portefeuille d'activités comme un portefeuille d'actions. Par conséquent, une telle structure est adaptée aux organisations qui souhaitent posséder beaucoup de flexibilité sans véritablement prendre part aux décisions stratégiques. Les conglomérats[6] trouvent dans ce type de structure formelle un moyen privilégié pour appliquer leur logique. Le schéma de la page suivante offre un exemple de ce type de structure :

6. Les conglomérats sont présentés au Chapitre 14, p.155 et s.

Exemple de structure en holding



Les avantages d'une structure en holding sont ceux d'un portefeuille d'actions diversifié :

– une grande flexibilité (il suffit d'acheter et de vendre des actions pour acquérir ou se défaire d'activités) ;
– une bonne répartition des risques (les valeurs des différentes actions ne sont pas liées entre elles[7]) ;
– des coûts de fonctionnement réduits. La gestion ne nécessite qu'un personnel limité, avant tout concerné par les aspects financiers.

Naturellement, des inconvénients viennent en contrepartie :

– comme les filiales sont très indépendantes, il existe un manque de synergie entre elles (notamment les connaissances ne sont pas suffisamment partagées) ;
– le contrôle des filiales est limité ;
– il existe une décote (pour les entreprises présentes en bourse).

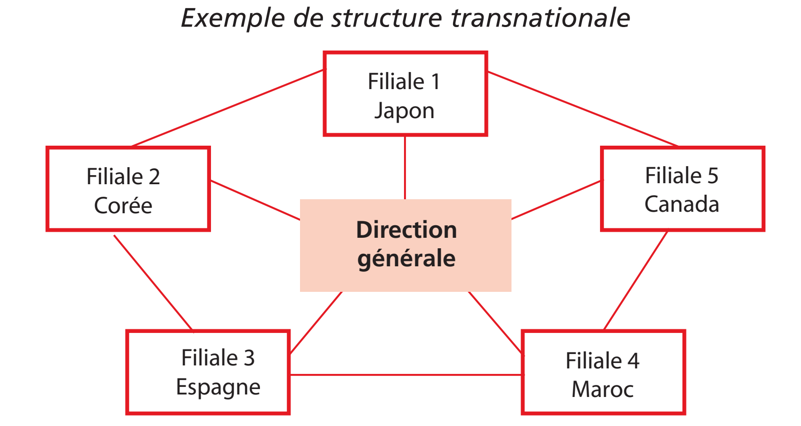
Voyons à présent une structure laissant également une large autonomie de gestion à ses filiales, mais en les intégrant dans un processus productif global, dépassant la simple sphère financière.

E – La structure transnationale

La structure transnationale soutient une stratégie d'internationalisation particulière, basée sur le principe du « *Think global, act local* »[8]. Au sein de cette structure, la maison mère définit le rôle des filiales. Ces dernières ont ensuite une large autonomie pour remplir leur mission et l'adapter aux spécificités locales. Mais, contrairement à d'autres types de structure, les filiales sont en forte interaction. En effet, chacune est spécialisée et met ses compétences au service de l'ensemble, comme le montre le schéma de la page suivante :

7. Sauf en cas de crise systémique, c'est-à-dire lorsque c'est le système dans sa globalité qui est touché. Dans ce cas, les valeurs de quasiment toutes les actions subissent les mêmes fluctuations.
8. Cette stratégie est présentée p. 177.

Exemple de structure transnationale



Bien mené, ce type de structure permet à une organisation de coordonner :
- ses compétences globales ;
- une réactivité locale ;
- sa capacité d'innovation collective.

L'avantage repose donc ici sur la complémentarité : chaque filiale est spécialisée, et la direction générale a pour principale mission de coordonner les tâches réalisées par chacune.

En revanche, chaque filiale doit accepter de se mettre en partie au service des autres. Dès lors, si les mécanismes de coopération (culture, système d'information...) font défaut, la structure transnationale peut rapidement s'avérer inefficace. Une fois de plus, ce sont des logiques de pouvoir qui peuvent interférer, notamment pour l'obtention de ressources. La direction générale assume la tâche délicate de trouver un équilibre permettant de faire travailler toutes les filiales ensemble.

Enfin, nous allons exposer un dernier type de structure : la structure par projets. De plus en plus de firmes y ont recours en raison de sa grande flexibilité, particulièrement recherchée en période d'instabilité.

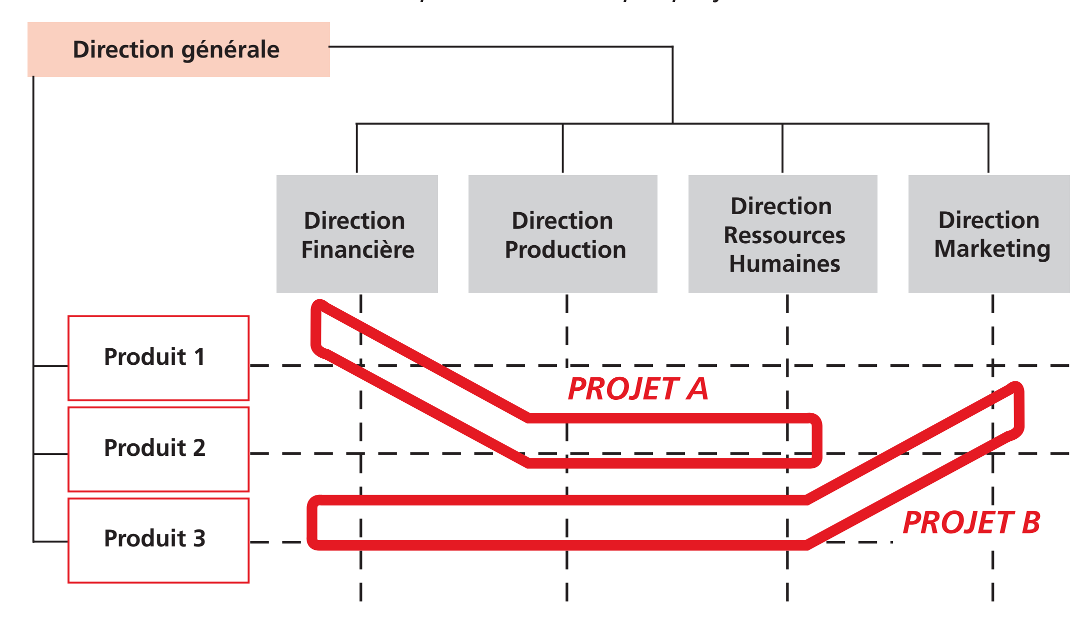
F – La structure par projets

On appelle **projet** l'ensemble des actions à entreprendre afin de répondre à un besoin défini dans des délais fixés. Ainsi un projet étant une action temporaire avec un début et une fin, mobilisant des ressources identifiées (humaines et matérielles) durant sa réalisation, celui-ci possède également un coût et fait donc l'objet d'une budgétisation de moyens et d'un bilan indépendant de celui de l'entreprise. On appelle « livrables » les résultats attendus du projet.
Par opposition au modèle traditionnel (« vendeur / acheteur »), dans lequel un client achète un produit déjà réalisé afin de satisfaire un besoin, le projet vise à produire une création originale répondant à un besoin spécifique qu'il convient d'exprimer de manière rigoureuse. Cette expression des besoins est d'autant plus difficile que le projet n'a généralement pas d'antériorité au sein

de l'entreprise étant donné son caractère novateur. À l'inverse, il est généralement difficile de faire abstraction des solutions existantes et de se concentrer uniquement sur les besoins en termes fonctionnels.

La structure par projets fonctionne par équipes, chacune étant coordonnée par un directeur de projet. Ces équipes sont spécialement formées pour accomplir des projets spécifiques. Comme un projet est temporaire, l'équipe qui s'en occupe est dissoute à la fin de celui-ci. Les membres sont alors réaffectés un à un aux autres projets de l'organisation.

Exemple de structure par projets



Ce type de structure, mouvante par nature, offre une grande flexibilité. De plus, construite sur le modèle de la structure matricielle, cette forme permet de disposer d'experts issus des fonctions de l'entreprise, et de les coordonner dans l'objectif particulier du projet. La différence avec la structure matricielle proprement dite tient dans le caractère ponctuel des programmes.

Au total, la structure par projets est particulièrement adaptée aux organisations :
– ayant des missions ponctuelles réclamant de nombreuses compétences diversifiées ;
– évoluant dans des environnements turbulents.

Toutefois, certaines limites sont souvent avancées :
– comme toute structure transversale, la structure par projets présente des risques de conflits entre catégories d'acteurs ;
– la recomposition continuelle des équipes peut entraver l'accumulation des connaissances.

Naturellement, aucune structure formelle n'est meilleure que les autres. Il est préférable de considérer que chacune est plus ou moins adaptée à la stratégie de l'entreprise.

G – Conclusion sur les structures formelles

L'étude des formes structurelles montre qu'elles sont plus ou moins bien adaptées aux différentes stratégies. Il n'existe bien sûr pas de règles absolues en la matière, mais certaines conclusions peuvent toutefois être tirées des sections précédentes. Notamment :

– une entreprise spécialisée ou faiblement diversifiée (diversification liée) peut avoir intérêt à retenir une structure fonctionnelle, qui offre l'avantage de la simplicité. Cela exige toutefois de ne pas agir dans un environnement trop turbulent (la structure fonctionnelle présentant un degré de rigidité relativement élevé) ;
– une entreprise intégrée (horizontalement ou verticalement) voit dans la structure divisionnelle une forme correspondant à ses choix stratégiques. Ici aussi la rigidité associée à cette forme structurelle exige d'agir dans un environnement plutôt calme ;
– une entreprise ayant fait le choix d'une internationalisation peut préférer une structure matricielle ou transnationale. La seconde a l'avantage de permettre un contrôle plus strict des centres de profit ;
– une entreprise souhaitant évoluer rapidement sur ses DAS, par exemple parce qu'elle est très différenciée et que la source de sa différence est attachée à un élément naturellement versatile (technologie de pointe...), peut choisir une structure matricielle ou par projet ;
– une entreprise ayant une logique financière voit dans une structure en holding la forme la plus en phase avec sa stratégie.

Si la structure doit s'adapter à la stratégie, elle doit aussi être en harmonie avec les différents environnements de l'entreprise. C'est le message des théories de la contingence structurelle.

3 Les facteurs de contingence structurelle

Selon les théoriciens se réclamant de ce courant, à chaque type d'environnement correspond une structure adaptée. L'environnement peut se définir comme l'ensemble des dimensions extérieures déterminantes pour l'organisation. Puisque ces dimensions varient en fonction des environnements, il y a bien *contingence*[9]. Tout l'enjeu consiste alors à déterminer quelles sont ces dimensions déterminantes. Les travaux consacrés à cette question identifient principalement deux facteurs de contingence : la technologie et le type d'environnement.

A – La contingence technique

La principale contribution portant sur la contingence technique a été apportée en 1965 par l'anglaise Joan Woodward (1916-1971), professeure de management à Oxford[10]. Elle est la première à avoir identifié une relation entre la structure d'une organisation et sa technologie. Plus précisé-

9. La contingence désigne ce qui peut se produire ou non. Pour les organisations, il s'agit des variables de l'environnement : elles peuvent être présentes ou non, et même varier selon les situations.
10. Woodward, *Industrial Organization*, Oxford University Press, 1965.

ment, elle observe que plus la complexité de la technologie est importante et plus l'organisation présente certaines caractéristiques structurelles :
– le dirigeant a un contrôle étendu ;
– il existe un nombre élevé de niveaux hiérarchiques ;
– la part de main-d'œuvre directe dans la main-d'œuvre totale est grande.

Par ailleurs, pour de très faibles ou de très forts niveaux de complexité :
– la communication formelle est faible ;
– les procédures de contrôle sont peu développées.

Enfin, Woodward note qu'il existe une structure type associée à chacun des quatre types de processus de production :
– le « projet » est adapté pour des produits uniques fabriqués en liaison avec les clients ;
– « l'atelier » convient pour de petites séries de produits peu standardisés ;
– la « production de masse » correspond aux besoins spécifiques des grandes séries de produits standardisés ;
– la « production en continu » se plie aux exigences technologiques des produits uniques fabriqués en continu.

Pour Woodward, plus une organisation se rapproche du type de structure associé à sa technologie et plus elle est efficace.

B – La contingence environnementale

Les travaux portant sur la contingence environnementale montrent que pour être efficace, une organisation doit adapter sa structure au type d'environnement dans lequel elle évolue. Avant de les présenter, il est nécessaire de revenir sur les différents types d'environnements et de structures décrits par les théoriciens de l'école de la contingence.

Emery et Trist[11] identifient quatre types d'environnements (classés ici dans un ordre d'instabilité et d'incertitude croissant) : placide aléatoire, placide regroupé, mouvant réactif et turbulent. L'apport essentiel des deux auteurs est d'avoir mis en évidence qu'il n'existe pas un environnement unique.

Par ailleurs, Burns et Stalker[12] classent les structures en deux catégories :
– les structures mécanistes : la hiérarchie est forte, les décisions sont centralisées, le contrôle est autoritaire, la spécialisation des tâches est poussée et les procédures sont formalisées ;
– les structures organiques : la hiérarchie est plate et souple, les décisions sont décentralisées et la définition des tâches est floue.

Ces deux séries de travaux sont la base sur laquelle s'appuie la réflexion de la contingence environnementale.

Lawrence et Lorsch[13] montrent que plus l'environnement est instable et incertain, et plus une organisation doit adopter une structure de type organique. À l'inverse, une structure mécaniste est mieux adaptée à un environnement stable.

11. Emery et Trist, *The Causal Texture of Organizational Environments*, Penguin, 1965.
12. Burns et Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock Institute, 1961.
13. Lawrence et Lorsch, *Adapter les structures,* Éditions d'Organisation, 1973.

Les deux auteurs poussent l'analyse plus loin en précisant que l'organisation est un système lui-même composé de trois sous-systèmes : scientifique, commercial et technico-économique. Chacun d'eux est confronté à un environnement différent. Dès lors, il est nécessaire d'introduire une « différenciation », c'est-à-dire que l'organisation doit faire en sorte que chaque sous-système s'adapte à son propre environnement. Mais la coordination entre les sous-systèmes est également essentielle au bon fonctionnement de l'organisation : c'est l'« intégration ». Pour Lawrence et Lorsch, l'efficacité d'une organisation dépend de l'équilibre trouvé entre différenciation et intégration. En résumé, la performance est directement liée à la capacité de l'organisation à adapter sa structure aux environnements.

À NOTER • Il est reproché aux théories de la contingence d'être déterministes : les gestionnaires n'ont pas de marge de manœuvre sur leur environnement. Une autre faiblesse, du point de vue du management stratégique, est que ces théories considèrent souvent l'environnement de façon trop abstraite, vague et agrégée.

Nous avons vu qu'il existe plusieurs formes de structures, et que la forme doit être adaptée à la stratégie, la technologie et l'environnement. Mais la structure ne se limite pas à sa forme. Voyons quelles sont ses autres variables fondamentales.

4 Les configurations structurelles

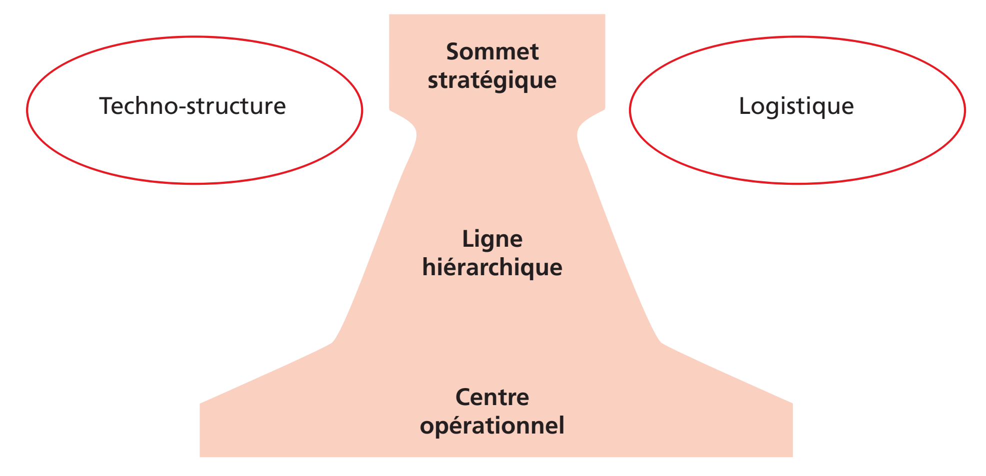
Mintzberg[14] identifie les autres dimensions caractérisant la structure, notamment sa composante clé et ses processus de coordination. Il observe également que six types de structures, présentant des combinaisons particulières de ces dimensions, se retrouvent dans la réalité.

14. Mintzberg, *op.cit.*

A – Les composantes de l'organisation

Mintzberg décrit l'organisation à travers cinq composantes :

Les cinq composantes de l'organisation selon Mintzberg



La partie centrale du schéma est constituée de trois composantes :
– le sommet stratégique : il représente la partie la plus haute de la hiérarchie (la direction générale) ;
– le centre opérationnel : il correspond à la fraction basse de la hiérarchie, celle qui assure le travail d'exécution ;
– la ligne hiérarchique : elle fait le lien entre le sommet stratégique et le centre opérationnel (il s'agit notamment des cadres).

Aux côtés de la partie centrale, on trouve :
– la technostructure : elle s'occupe des études, et définit les principes de standardisation ;
– la logistique : elle a la charge des services indirects (transport, service juridique...).

Selon le type de structure, l'une ou l'autre de ces composantes joue le premier rôle. C'est la « composante clé », dans le vocabulaire de Mintzberg.

B – Les processus de coordination

Les mécanismes de coordination renvoient à la manière dont les différentes composantes sont articulées à tous les niveaux de l'organisation. On distingue traditionnellement :
– ***l'ajustement mutuel*** : les individus s'accordent en ayant recours à une communication informelle (conversation dans les couloirs, au téléphone, par courriels...). La hiérarchie n'intervient pas directement, car les individus s'adaptent directement les uns aux autres ;

– ***la supervision directe*** : la hiérarchie intervient pour donner des ordres et contrôler la réalisation de ces derniers. La coordination est donc entièrement assurée par la hiérarchie ;
– ***la standardisation*** : elle vise à rationaliser la façon dont s'articulent les différentes parties de l'organisation. La coordination résulte alors des principes fixés. Quatre types de standardisation existent :
  - standardisation du travail : définition de procédures,
  - standardisation des qualifications : définition des postes,
  - standardisation des résultats : définition des objectifs à atteindre,
  - standardisation des normes : définition des valeurs partagées.

Au sein d'une même organisation, plusieurs mécanismes coexistent le plus souvent. Par exemple, un service de comptabilité peut être coordonné selon le principe de supervision directe alors que le département de recherche et développement mêlera les principes d'ajustement mutuel et de standardisation des qualifications.

C – Typologie des configurations structurelles

À l'issue de son travail de synthèse, Mintzberg dresse une typologie de six configurations, organisant les différentes dimensions de manière cohérente. Pour l'auteur, chaque configuration répond à un environnement particulier (voir tableau page suivante).

À NOTER • Pour aller plus loin sur ce thème : il existe un lien entre les structures des entreprises (niveau microéconomique) et l'économie d'un pays (niveau macroéconomique). Selon Chandler, la croissance des grandes entreprises et la domination qu'elles ont exercée sur des secteurs vitaux de l'économie ont en effet transformé la structure même de ces secteurs et celle de l'économie tout entière.

	Structure simple	Bureaucratie mécaniste	Bureaucratie professionnelle	Structure divisionnalisée	Adhocratie	Structure missionnaire
Composante clé	Sommet stratégique	Techno-structure	Centre opérationnel	Ligne hiérar-chique	Support logistique	Sommet stratégique (charisme)
Processus de coordination	Supervision directe	Standardisation du travail	Standardisation des qualifications	Standardisation des résultats	Ajustement mutuel	Standardisation des normes
Environnement	Simple et dynamique	Simple et stable	Complexe et stable	Diversifié et dynamique	Complexe et dynamique	Simple et stable
Exemple	Société d'entretien	Électricien (EDF...)	Hôpital, université	Groupe diversifié (alimentaire...)	Cabinet de consultants, start-up	Association, mutuelle

La ***structure simple*** se caractérise par son absence d'élaboration. Il n'y a qu'une faible part de son fonctionnement qui soit formalisée : elle fait un usage minimal de la planification, de la formation et des mécanismes de liaison. Beaucoup d'organisations commencent leur vie par ce type de structure. Pour les petites organisations, la tendance est à la conservation de cette structure. Les décisions importantes ont tendance à être prises par le cadre dirigeant. Cette centralisation garantit que les décisions stratégiques sont prises avec une parfaite connaissance du centre opérationnel. Autre avantage : les employés se lient plus facilement entre eux et au directeur (leader souvent charismatique). Mais elle peut aussi introduire une confusion entre les questions stratégiques et les questions opérationnelles, le dirigeant n'ayant alors plus suffisamment de temps pour se consacrer aux tâches stratégiques. Autre risque : elle repose sur la volonté et la santé d'un seul individu.

La ***bureaucratie mécaniste*** se caractérise par des tâches fortement spécialisées, des procédures très formalisées, des unités opérationnelles d'une taille importante, un faible usage des mécanismes de liaison ainsi que de la formation et un pouvoir décisionnel relativement centralisé. Cette structure est donc logiquement associée à des environnements simples et stables. Car de la même façon qu'il n'est pas possible de rationaliser et simplifier le travail qu'exigent les environnements complexes, il n'est pas possible de prédire celui des environnements dynamiques et les rendre ainsi répétitifs et standardisés.

La ***bureaucratie professionnelle*** repose sur son centre opérationnel. Les professionnels sont responsables de leur propre travail et agissent en relative indépendance vis-à-vis de leur ligne hiérarchique. Cette situation est possible car pour coordonner ses activités, la bureaucratie professionnelle s'appuie sur la standardisation des qualifications et ses corollaires : la formation et la socialisation. La bureaucratie professionnelle correspond aux environnements à la fois complexes et stables. En effet, la complexité nécessite l'utilisation de compétences et de connaissances que l'on peut seulement apprendre au cours d'un long processus de formation, et la stabilité permet à ces qualifications de devenir des procédures standardisées pour l'organisation.

La ***structure divisionnalisée*** est basée sur le mécanisme de marché. Le siège social surveille chaque division, chargée de servir son propre marché. Cela nécessite donc un minimum d'interdépendance et de coordination entre les divisions. Le siège social doit alors coordonner les objectifs des divisions avec les siens, sans sacrifier leur autonomie. Il le fait en fixant des standards de production aux divisions, par exemple avec des tableaux de bord permettant d'évaluer les divisions et de contrôler leurs résultats.

L'***adhocratie*** a pour caractéristiques : une spécialisation des tâches horizontales extensive basée sur une formation bien établie, une tendance à regrouper les professionnels dans des unités fonctionnelles pour atteindre les objectifs fixés et une tendance à les disperser en petites équipes selon des critères de marché pour réaliser leur projet. Le mécanisme de coordination clé, à l'intérieur et entre les équipes, est l'ajustement mutuel. Elle trouve son intérêt dans les environnements à la fois dynamiques et complexes, puisqu'elle permet de regrouper divers spécialistes dans des projets portant sur des domaines d'innovation fortement sophistiqués.

La ***structure missionnaire*** est inspirée par le mode de management des entreprises japonaises. Ces organisations sont pilotées grâce à une idéologie. Les procédures sont alors remplacées par des normes et des croyances. L'organisation possède donc une mission distinctive, claire, concen-

trée et porteuse d'inspiration. Selon Mintzberg, l'idéologie d'une organisation devient quelquefois si forte que toute sa structure se construit autour d'elle. La standardisation se fait par la sélection, la socialisation et l'endoctrinement de ses membres.

Applications corrigées

Chapitre 22

1 Cas d'étude : la structure de LVMH

A – Énoncé

Créé en 1987, le groupe LVMH (Louis Vuitton - Moët Hennessy) est le leader mondial de la fabrication et de la distribution de produits de luxe. Il dispose d'un portefeuille de plus de 60 marques prestigieuses au fort pouvoir d'évocation et de grands noms emblématiques de l'histoire du luxe.

Il est organisé en cinq branches principales :

– ***vins et spiritueux*** : LVMH est numéro un mondial du champagne et du cognac. Il développe également des vins haut de gamme. Citons entre autres Moët & Chandon et Dom Pérignon ;
– ***mode et maroquinerie*** : LVMH possède un ensemble de marques présentes dans la haute couture (principalement Louis Vuitton), la mode et les accessoires de luxe. Le groupe est numéro un mondial de ce secteur d'activités ;
– ***parfums et cosmétique*** : dans ce secteur d'activité, LVMH détient plusieurs des plus grands noms de la parfumerie française, et développe de jeunes sociétés de cosmétique en France et aux États-Unis. LVMH est leader européen et troisième au niveau mondial. Les marques : Parfums Christian Dior, Guerlain, Parfums Givenchy, Kenzo Parfums, Laflachère, Bliss, BeneFit Cosmetics, Fresh, Make Up For Ever, Acqua di Parma, Perfumes Loewe ;
– ***montres et joaillerie*** : le groupe détient un ensemble de marques représentatives de la haute horlogerie helvétique, de l'univers des montres de mode, de la haute joaillerie et des stylos de luxe. C'est une activité que le groupe a abordée récemment et pour cela son objectif est de devenir un acteur significatif de ce secteur ;
– ***distribution sélective*** : cette branche a pour vocation de promouvoir à l'échelle mondiale un environnement commercial favorisant l'image et le statut des marques de luxe. LVMH dispose d'un réseau de 648 magasins implantés en Europe, aux États-Unis et en Asie-Pacifique. Les magasins : DFS, Miami Cruiseline, Sephora, Le Bon Marché, la Samaritaine.

Chaque branche regroupe plusieurs marques. On recense ainsi, au sein de la division montres et joaillerie, les marques Tag Heuer, Zenith, Dior Montres, FRED, Chaumet, OMAS et De Beers LV.

Au sein de chaque marque, on retrouve les grandes fonctions traditionnelles : marketing, finance, ressources humaines, production...

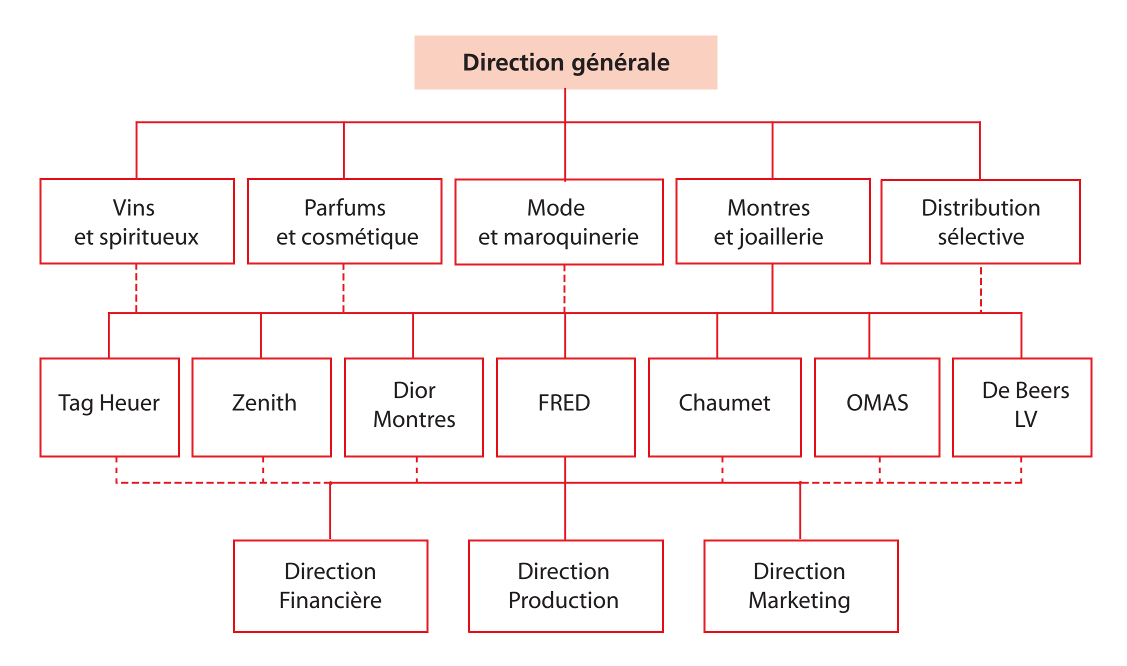
Selon ses dirigeants, la taille du groupe l'empêche de s'organiser directement par fonctions, car la production est particulièrement hétérogène, la gamme étendue, et la communication est parfois difficile entre les différents spécialistes. À l'inverse, l'organisation actuelle est censée permettre une certaine flexibilité, en rendant plus rapide la prise de décision en réponse aux évolutions du marché.

Questions :

1. *À l'aide de ces informations, représenter schématiquement la structure de LVMH.*
2. *À quel type de structure formelle appartient-elle ?*
3. *Quels sont les risques que prend LVMH en retenant une telle structure ?*

B – Éléments de réponse

1. *À l'aide de ces informations, représenter schématiquement la structure de LVMH.*



Ce schéma reprend les données de l'énoncé : le groupe LVMH est organisé en cinq branches, se décomposant elles-mêmes en marques puis en fonctions.

Ici, par souci de clarté, seules les marques de la branche montres et joaillerie sont représentées. Dans la même logique, seules les fonctions relatives à la marque FRED sont schématisées (de plus, toutes les fonctions existantes n'apparaissent certainement pas, car l'énoncé ne donne pas de liste exhaustive).

2. À quel type de structure formelle appartient-elle ?

La structure de LVMH est ***divisionnelle*** : les branches évoquées dans le texte sont en fait des divisions, c'est-à-dire des ensembles homogènes dotés d'une certaine autonomie.

Ici il s'agit de divisions produits (les divisions peuvent être de trois natures différentes : produits, marchés et/ou types de clientèle).

LVMH y voit plusieurs intérêts : « la taille du groupe l'empêche de s'organiser directement par fonctions, car la production est particulièrement hétérogène, la gamme étendue, et la communication est parfois difficile entre les différents spécialistes. À l'inverse, l'organisation actuelle est censée permettre une certaine flexibilité, en rendant plus rapide la prise de décision en réponse aux évolutions du marché ».

Plus largement, les avantages associés à ce type de structure sont :
– la possibilité offerte de gérer les divisions comme des centres de profit (le principe étant de donner des objectifs aux responsables des divisions, puis de laisser de l'autonomie à ces derniers pour les atteindre) ;
– la plus grande disponibilité du dirigeant pour les aspects stratégiques ;
– une flexibilité stratégique (les opérations d'investissement et de désinvestissement sont facilitées).

Mais la structure du groupe n'est pas uniquement divisionnelle. En effet, chaque marque, à l'intérieur des divisions, est organisée selon une structure ***fonctionnelle***. Dans cette dernière, le travail est réparti en fonction des compétences. Au niveau des marques, la structure fonctionnelle est adaptée, car il ne s'agit que d'organiser une entité réduite. Plus précisément, LVMH peut y trouver plusieurs avantages :
– le fonctionnement est simple ;
– la spécialisation par compétences facilite le développement de l'expertise au sein de chaque fonction ;
– le dirigeant peut exercer un contrôle direct sur chaque fonction.

En résumé, LVMH adopte, à chaque niveau, le type de structure adapté à la situation :
– au niveau global, la complexité (grand nombre de marques...) nécessite une structure divisionnelle ;
– au niveau local (de chaque marque), la taille réduite fait qu'une structure fonctionnelle suffit.

3. Quels sont les risques que prend LVMH en retenant une telle structure ?

Naturellement, aucune forme structurelle n'est la panacée, et il existe des risques à utiliser une structure divisionnelle. Notamment :
– elle est coûteuse (chaque division est dotée de ses propres fonctions) ;
– elle porte le risque de scléroser l'organisation : des divisions trop indépendantes peuvent en effet avoir tendance à ne pas suffisamment coopérer.

De plus, au niveau des marques, une structuration par fonctions présente des écueils potentiels :
– le directeur de la marque peut vite se trouver débordé par des problèmes opérationnels ;
– les responsables des différentes fonctions n'ont qu'une vision partielle de l'entreprise (manque de coordination).

C'est pourquoi le groupe LVMH doit rester vigilant, notamment pour faire que les divisions coopèrent dans l'objectif de la performance globale.

Une solution pourrait alors être de retenir une structure plus transversale, favorisant les relations entre divisions : structure matricielle ou structure par projets.

2 Question de réflexion : « Faire ou faire faire : quels enjeux pour l'entreprise ? »

A – Énoncé[1]

À l'aide de vos connaissances et de l'annexe fournie, vous répondrez à la question suivante : « Faire ou faire faire : quels enjeux pour l'entreprise ? ».

La réponse devra comporter une introduction permettant de problématiser le sujet, et sera structurée selon un plan cohérent. Vous argumenterez votre propos à l'aide d'éléments théoriques, et l'illustrerez d'exemples tirés de l'actualité du monde des affaires.

« Le rêve de l'entreprise sans usine »[2]	
Interview de Benjamin Coriat, économiste, Professeur à l'Université Paris-XIII.	
Libération :	Que vous inspire le désengagement du groupe Alcatel ?
B. Coriat :	*Malgré son ampleur, ce mouvement est bien dans l'air du temps. On assiste à une tentative des grands groupes d'abaisser leurs coûts fixes par tous les moyens. L'idéal étant, semble-t-il, de rendre les coûts fixes eux-mêmes liquides.*
Libération :	Liquides, c'est-à-dire ?
B. Coriat :	*Le propre du capital financier, c'est de pouvoir s'engager et se désengager de manière rapide et libre. Lorsqu'il prend le contrôle du capital productif, il vit cela comme une contrainte. Car le capital productif met du temps à se valoriser. Par des mouvements de ce type (sous-traitance, externalisation...) on cherche à rendre liquides les usines elles-mêmes.*
Libération :	Il y a des précédents, Nike par exemple ?
B. Coriat :	*C'est un peu le même sujet. Mais avec Nike, on était encore dans une logique de délocalisation à la recherche de bas coûts. Dans le cas d'Alcatel, il semble que, quel que soit le coût, on veuille le rendre liquide : on vend les usines là où elles sont. Il s'agit de transformer le coût fixe en un coût variable en fonction des commandes.*

B – Éléments de réponse

« Faire » consiste, pour une entreprise, à assurer elle-même la réalisation d'une tâche. « Faire » s'oppose donc à « faire faire », qui renvoie à la situation dans laquelle la réalisation d'une tâche est confiée à une autre entreprise. « Faire faire » peut prendre des modalités diverses : sous-trai-

1. D'après sujet CAPLP 2003.
2. Extrait d'un article de *Libération* (28 juin 2001).

tance, franchise, joint-ventures... La notion d'enjeu renvoie à « ce que l'on peut gagner ou perdre ». Mis au pluriel, ce terme indique que les sources de succès ou d'insuccès peuvent être multiples.

Il apparaît que l'entreprise peut être amenée à choisir entre « faire » et « faire faire ». Ainsi, depuis les années 1960, on assiste à une tendance croissante des entreprises à laisser la réalisation de certaines tâches (restauration, comptabilité...) à des prestataires externes. Ce choix est dicté par les objectifs de l'entreprise, qui peuvent être économiques, sociaux, ou plus largement sociétaux. Mais, en univers incertain, tout choix est porteur d'enjeux, puisque l'entreprise n'est pas assurée d'en percevoir les gains espérés. Elle peut, en effet, aussi y perdre. Il y a par conséquent un intérêt à saisir les éléments précédant au choix entre ce que Coase nomme, d'une part, l'internalisation, et, d'autre part, l'externalisation (ou impartition).

De manière immédiate, un jeu de questions se pose : toutes les tâches d'une même entreprise sont-elles également concernées par ce choix ? La même réponse est-elle apportée à toutes les tâches ? Sinon, quels critères retenir ? N'existe-t-il pas des risques à choisir de façon tranchée entre internalisation et impartition ? Le cas échéant, quelles solutions l'entreprise peut-elle mettre en place ?

Pour répondre à ces questions, plusieurs postures sont envisageables. Il est d'abord possible d'étudier les avantages et les limites de chaque solution. Mais cet exercice se révélerait vite redondant, dans la mesure où les avantages de l'externalisation correspondent aux limites de l'internalisation, et inversement. C'est pourquoi une autre logique semble préférable, consistant à analyser les tenants du choix de l'une des deux solutions (puisque les arguments s'appliquent automatiquement, en négatif, à l'autre solution). Plus précisément, nous nous plaçons du côté de l'externalisation (plutôt que de celui de l'internalisation). En effet, les problèmes soulevés par l'externalisation soulèvent des questions stratégiques (par exemple : l'entreprise ne risque-t-elle pas de perdre des activités à la base de son avantage concurrentiel ?). Ainsi, nous retenons la problématique suivante : « ***Quels sont les gains et les risques liés à l'externalisation, et existe-t-il des solutions permettant de limiter les risques ?*** ». Nous proposons de répondre à la problématique à travers deux parties :

– la première partie se penchera sur les avantages recherchés par l'externalisation, exprimés en termes de flexibilité ;
– la seconde partie considérera les limites de l'externalisation, à la fois économiques et sociales, afin de montrer les moyens pouvant être mis en œuvre pour y remédier.

Plan détaillé :

I. L'externalisation permet une meilleure flexibilité

A. Une meilleure flexibilité stratégique et financière

1. La flexibilité stratégique

Le recours à la sous-traitance permet de se désengager facilement des DAS non rentables ; il existe la possibilité de se recentrer sur son cœur de métier en externalisant les fonctions non créatrices de valeur (chaîne de valeur de Porter).

2. La flexibilité financière, dont le but est de transformer certains coûts fixes en coûts variables (voir le texte fourni)

B. Une meilleure flexibilité des ressources humaines

1. La flexibilité quantitative

Absence d'engagement à long terme de type CDI (moins de coûts) ; possibilité de recourir à l'intérim.

2. La flexibilité qualitative

Les salariés des entreprises prestataires ont des compétences utiles dans leur domaine ; possibilité de changer de prestataire pour privilégier d'autres compétences (sans supporter les coûts de licenciements).

II. Les limites de l'externalisation et les moyens d'y remédier

A. Les limites de nature économique

1. Apparition de coûts

Coûts de transaction (Williamson) : coûts *ex ante* (négociation...) et *ex post* (surveillance...) ; coûts d'agence (Jensen et Meckling) : coûts de contrôle, de dédouanement...

2. Les solutions pour atténuer ces coûts

Adopter des structures de gouvernance trilatérale (Williamson), c'est-à-dire à la croisée du marché et de la hiérarchie ; recourir à d'autres formes d'impartition : franchise, création de filiales communes, GIE, joint-ventures...

B. Les limites de nature sociale

1. La négligence de l'aspect humain

La flexibilité des horaires de travail est source de stress ; les salariés de la sous-traitance sont particulièrement exposés aux dangers des activités à risque.

2. Les solutions pour pallier ces insuffisances

Le cadre légal et réglementaire ; l'adoption de principes éthiques (chartes éthiques...).

3 Quelle croissance pour Léa Nature ?

A – Énoncé

En reprenant l'énoncé et les annexes fournis dans le chapitre 7, identifier et caractériser le mode de croissance de Léa Nature lors de sa prise de participation dans Ekibio.

B – Éléments de réponse

Léa Nature a choisi la croissance externe dans son choix de rapprochement avec le groupe Ekibio, devenant ainsi l'actionnaire de référence derrière son fondateur qui détient 55 % du capital.

Voyons les avantages et inconvénients d'un tel choix.

Avantages de la prise de participation au capital d'Ekibio :

– une croissance plus rapide (clients, produits et marques) ;
– l'acquisition de nouvelles compétences, de marques, de nouvelles activités et d'une clientèle ;
– l'exploitation de synergies (produits, marques, logistique, approvisionnements, outils de production…) ;
– l'augmentation du pouvoir de marché (notamment le pouvoir de négociation vis-à-vis de la grande distribution) ;
– un accès aux circuits de distribution spécialisés ;
– la transformation d'un concurrent potentiel en partenaire.

Inconvénients de ce choix :

– le coût élevé de l'opération ;
– le fait que la minorité de blocage soit insuffisante face à un actionnaire majoritaire ;
– l'absence de contrôle effectif ;
– le fait que des problèmes structurels et culturels puissent apparaître à l'occasion du rapprochement ;
– le fait que des problèmes liés à une direction bicéphale puissent émerger (conflits) ;
– le fait que des problèmes liés la restructuration puissent survenir (gestion des doublons liés à une rationalisation des activités).

Le choix de la croissance externe peut sembler curieux de prime abord. En effet, les PME préfèrent le plus souvent la croissance interne à la croissance externe, jugée trop risquée et nécessitant soit l'endettement, soit l'ouverture du capital à des actionnaires extérieurs (ce qui est incompatible avec le désir d'indépendance et l'autonomie revendiquée par ce type d'entreprise). Toutefois, le choix du dirigeant de Léa Nature montre la volonté de ce dernier de développer le plus d'activités possible. La stratégie de croissance est ainsi nettement affirmée, confortée par le développement du bio et du naturel et par une croissance importante des marchés. Le positionnement de la grande distribution sur ces nouvelles activités oblige enfin les acteurs historiques comme Léa Nature à développer leur pouvoir de marché par une concentration capitalistique.



Bibliographie

1 Les ouvrages de référence

Barthelemy (J.), *Stratégies d'externalisation : préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégiques*, Dunod, 2006.

Benchemam (F.), Bouglet (J.), *Manuel DCG 7 – Management*, Gualino éditeur, coll. Expertise comptable, 2008.

Chan Kim (W.) et Mauborgne (R.), *Stratégie océan bleu : comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Pearson Education, London, 2005, 2013.

Frery (F.), Johnson (G.), Scholes (K.), Whittington (R.), *Stratégique*, Pearson éditions, 9e éd., 2011.

Joffre (O.), Ple (E.), Simon (E.), *Cas en management stratégique : autour du diagnostic*, EMS éditions, 2e édition, 2013.

Lemaire (J.-P.), *Stratégies d'internationalisation,* Dunod, 2013.

Meier (O.), *Stratégies de croissance : fusions-acquisitions, alliances stratégiques, développement interne*, Dunod, 2009.

Plauchu (V.), Taïrou (A.), *Méthodologie du diagnostic stratégique*, L'Harmattan, 2008.

Porter (M.), *L'Avantage concurrentiel*, Dunod, 2003.

2 Les périodiques

Alternatives économiques

L'Expansion

L'Usine nouvelle

La Tribune

Le Monde

Les Échos

3 Netographie

AGEFI : http ://www.agefi.fr

AIMS (Association Internationale de Management Stratégique) : http://www.strategie-aims.com/

Alternatives économiques : http://www.alternatives-economiques.fr/

BFM : http://www.radiobfm.com/

Cas de stratégie : http://cas-de-strategie.editions-ems.fr/

CCI : http://www.cci.fr/

Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services : http://www.pme-commerce-artisanat.gouv.fr/

INSEE : http://www.insee.fr

QCM sur les entreprises : http://www.statapprendre.education.fr/insee/entreprises/qcm/qcmaccueil.htm

Jeux d'entreprise en ligne :
- http://www.creatiel.info/cartel-simulation-entreprise/
- http://www.beingthebigboss.com/
- http://www.simuland.net/fr/index.php

L'Expansion : http://www.lexpansion.com/

L'Usine nouvelle : http://www.usinenouvelle.com/

La Tribune : http://www.latribune.fr

Les Échos : http://www.lesechos.fr/

Medef : http://www.medef.fr/

Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi : http://www.industrie.gouv.fr

Mintzberg Henry (site personnel) : http://www.henrymintzberg.com/

MOCI (Moniteur du commerce international) : http://www.lemoci.com/

Porter Michael (site de l'institut dont il est directeur) : http://www.isc.hbs.edu/



Index

A

B

C

D

P

Q

R

S

T

V, W

Achevé d'imprimer par
l'Imprimerie France Quercy, 46090 Mercuès
N° d'impression : 30988 - Dépôt légal : juin 2013



Imprimé en France



LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Si la stratégie d'entreprise trouve ses racines dans l'art de la guerre, elle est aujourd'hui devenue une discipline à part entière, organisée selon une logique particulière, avec des enjeux qui lui sont propres. C'est elle que cet ouvrage synthétise de façon claire et illustrée.

Pour cela, après un chapitre introductif qui présente les différents aspects que revêt la stratégie, le livre adopte le plan habituel de la démarche stratégique :

- **l'entreprise réalise le diagnostic stratégique** : la démarche d'ensemble et le découpage stratégique ; le diagnostic stratégique externe ; le diagnostic stratégique interne ; les relations entre éléments du diagnostic ; la synthèse ;
- **elle définit les stratégies particulières de chaque activité, appelées les stratégies business** : comprendre les stratégies business ; la création de l'avantage concurrentiel et sa conservation ;
- **elle définit la stratégie au niveau de l'entreprise** : ce sont les stratégies corporate : la spécialisation ; la diversification et ses différentes formes ; l'internationalisation. Il s'agit en outre de décider des complémentarités que l'entreprise entend faire jouer entre ses différentes activités ;
- **elle détermine comment mettre ces stratégies en œuvre** : c'est le déploiement des stratégies avec, en particulier, le choix de faire seul ou bien de faire faire (stratégie d'impartition).

Cet ouvrage s'adresse à toutes les personnes qui souhaitent **découvrir la stratégie d'entreprise, en comprendre les enjeux et en maîtriser la mise en œuvre**. C'est le cas des étudiants des BTS tertiaires, des étudiants des cursus universitaires en gestion (Licences, Masters, DUT, Licences professionnelles, etc.) et des étudiants en écoles de commerce.

Johan Bouglet

Ancien élève de l'ENS Cachan, agrégé d'économie-gestion et docteur en sciences de gestion de l'Université Paris Dauphine. Il est Maître de conférences à l'Université Paris Est Créteil Val-de-Marne, où il enseigne la stratégie d'entreprise. Il est l'auteur de nombreux travaux dans le domaine de la stratégie.



Prix : 19 €
ISBN 978-2-297-03286-5
www.lextenso-editions.fr

